LA GERENCIA INTEGRAL

JEAN-PAUL SALLENAVE

¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!

GRUPO EDITORIAL
norma
INTERES GENERAL

Jean-Paul Sallenave nació en Francia, reside en el Canadá y trabaja frecuentemente en Latinoamérica.

Es diplomado en administración en E.S.S.E.C., París, tiene un M.B.A. de la Universidad de Stanford, California, y un doctorado en administración y en economía.

Se ha especializado en capacitación ejecutiva, en los programas de alta gerencia de universidades norteamericanas (Columbia, Perdue, Sherbrooke y Ottawa), latinoamericanas (Universidad de los Andes, CESA, Universidad de El Salvador y Universidad Argentina de la Empresa) y europeas (Lovaina, IMaC).

Inició su carrera de consultor con el Boston Consulting Group, y luego fundó el Centro de Estudios y Recursos Estratégicos (CERES), firma de consultoría internacional especializada en el campo de la planificación estratégica.

Es presidente de la Asociación de Profesores para los Programas Universitarios Internacionales (APPUI) y autor de numerosos artículos y libros, publicados en varios idiomas y países.

LA GERENCIA INTEGRAL

LA GERENCIA INTEGRAL

¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!

Jean-Paul Sallenave

GRUPO EDITORIAL
norma
http://www.norma.com
Barcelona, Bogotá, Buenos Aires,Caracas, Guatemala, México, Miami, Panamá,
Quito, San José, San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, Sao Paulo.

Contenido

Prólogo

Hace algunos años publiqué el libro *Gerencia y planeación estratégica* (Editorial Norma), que ha sido bien acogido por el público, tanto por la academia como por los profesionales de la administración. Después de publicar esta obra, desarrollé un programa de capacitación-acción alrededor de una simulación empresarial, con el propósito de ayudar a los ejecutivos a pasar de una visión funcional de la empresa (sea cual sea la función que desempeñen en la firma) a una visión estratégica global. Me di cuenta de que el mayor obstáculo en este proceso de aprendizaje no era la comprensión de los conceptos o de las técnicas de la planificación estratégica sino la habilidad para pensar en forma global. De ahí surgió la idea de *La gerencia integral*, título de la presente obra y de un programa de capacitación ejecutiva.

Con *La gerencia integral* quiero ampliar el enfoque de mi libro anterior e integrar en una visión global los temas de la administración estratégica, organizacional y cultural de la empresa, pues, a la hora de la verdad, la empresa se maneja como un todo, y las distinciones entre las facetas de la administración tienen como único objetivo facilitar la enseñanza, pero corriendo el riesgo de distorsionar la realidad.

En los capítulos 4, 5 y 6 de este libro, el lector encontrará lo esencial de *Gerencia y planeación estratégica*, tal vez con menos desarrollos matemáticos. ¡Oigo el suspiro de alivio de muchos lectores!

Los capítulos 1 y 2 introducen el tema de la Gerencia Integral, es decir, una visión amplia e integrada de la administración empresarial.

El capítulo 3 trata de la toma de decisiones — un tema de suma importancia puesto que todo acto administrativo involucra una decisión. Pero ¿quién decide? ... Y ¿cómo?

El último capítulo explora las múltiples facetas de la competitividad, que es el fin de toda empresa en el entorno actual de apertura económica. En la época de libre comercio y de bloques económicos, sólo sobrevivirá la empresa competitiva y sólo sobrevivirá la nación competitiva como potencia regional o mundial.

En el mundo de hoy la competitividad es el verdadero poder. ¿Cómo construirla?

Esta pregunta plantea el desafío profesional que enfrentarán los lectores de este libro en los años venideros.

1
La Gerencia Integral

La Gerencia Integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad

---

De vez en cuando surgen nuevas ideas, o, por lo menos, nuevas palabras en el campo de la administración, que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente que, supuestamente, puede explicarlo todo. Es lo que se conoce como *paradigma dominante*. Anteayer era la *organización*, ayer era la *estrategia*, luego la *calidad total*; hoy volvemos a la organización con el tema de la *reingeniería*, y quién sabe qué se va a importar mañana de Nueva York o de Tokio, para comprender (¡al fin!) el fenómeno empresarial en los países latinos.

En los años 50, el paradigma dominante era la *organización*. Es decir, se creía que cualquier problema de la empresa se podía resolver mediante un estudio de la organización o de un cambio del organigrama. Pero la experiencia demostró que había empresas que a pesar de ser bien organizadas, fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma. En los años 60 y 70, fue la *estrategia*. Entonces los mismos asesores de la organización de los años 50 cambiaron de nombre, pasaron a llamarse asesores en planificación estratégica. Su idea era que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidoras era la que tendría éxito; las demás fracasarían. Sin embargo, poco a poco se hizo evidente que una estrategia

no es sino un plan de acción sobre el papel y que para llevarla a cabo son necesarias las personas. Esta evidencia llevó a la búsqueda de otro paradigma para los años 80: el de la *cultura organizacional*. Según éste, para que la empresa tenga éxito no sólo necesita una buena organización y una buena estrategia sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar la estrategia. La empresa es un grupo de personas en interacción. ¿Cómo optimizar a la vez el proceso de producción y venta *y* el proceso humano? La respuesta queda en otro paradigma de los años 80: la *calidad total*. Pero ya la calidad total va pasando de moda, y varios temas compiten por el título de paradigma dominante en los años 90: el empoderamiento (del inglés *empowerment)*, la reingeniería ... Más allá de las modas administrativas y de las mutaciones semánticas que enriquecen el lenguaje de la administración, conviene buscar los verdaderos temas inmutables que rigen el comportamiento de las empresas:

- El *marketing*, puesto que sin mercado, no hay producto, y sin producto (o servicio) para vender, la empresa no tiene razón de ser.
- La *psicología organizacional*, porque una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento propios.
- Las *finanzas*, puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas.
- La *planificación*, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo.
- La *competitividad*, que es el fin de la acción empresarial. A la larga, sólo sobreviven las empresas competitivas.

Alrededor de estos temas primarios hay otros cuya existencia deriva de los primeros, e.g.: La *producción* depende del marketing, de la planificación y del entorno competitivo; la *contabilidad* es el lenguaje que sirve de base para expresar la realidad financiera de la empresa. Cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer. Sin embargo, el conocimiento de los temas y de las técnicas es insuficiente para poder manejar una empresa. El saber no garantiza el saber hacer ... un maestro universitario puede fracasar como empresario. De hecho, hay que reconocer, con cierta tristeza, que son

pocos los profesores de administración que podrían manejar una empresa.

Es que la enseñanza de la administración, desde la época de Fayol[1] (1916), se articula alrededor de las llamadas *funciones* que dividen la empresa en tantas torres de Babel. Las áreas especializadas, producción, finanzas, marketing, recursos humanos, y otras, hablan cada una un lenguaje propio y se concentran solamente en lo suyo. Por esta total desvinculación entre las áreas funcionales ninguna comprende el papel de las demás, y menos el de la empresa como un todo. Y la gente tiende a ignorar, e incluso a menospreciar, aquello que no comprende.

A la hora de la verdad, las "funciones" de la empresa no existen sino en la cabeza de los profesores. Es una categorización conveniente de la Acción Empresarial para desmenuzarla en pedazos fáciles de enseñar. La realidad de los problemas administrativos es *global*. Por ejemplo, si las ventas bajan, todos se preguntan *qué tipo* de problema es y *a quién* culpar, en lugar de tratar de resolver el problema. Según la etiqueta (marketing, finanzas, organización, etc.) que le colocan, buscan una solución "comercial", "financiera", "organizacional" ... y reducen el problema a una sola dimensión cuando la realidad es multidimensional o global: las ventas bajan porque el producto fue mal diseñado, el control de calidad es deficiente, los vendedores no tienen incentivos para venderlo, la competencia acaba de introducir otro producto y ofrece un plan de financiamiento superior al nuestro, etc.

El etiquetaje de los problemas y su reducción a una sola dimensión son la consecuencia más grave de la enseñanza seccionada. Capacitan gerentes que lo saben todo en su área de especialización, y no entienden nada del manejo de una empresa. Lamentablemente, el trabajo en la empresa tiende a reforzar la especialización, pues la mayoría de las empresas están organizadas por funciones. En el tope de la pirámide está el presidente, y más abajo, el vicepresidente de finanzas, marketing, producción, etc. Son gerentes que piensan y actúan en función de su área. "Si yo soy gerente de marketing, no me meto en finanzas, primero porque no me lo permiten y segundo porque no sé nada de finanzas".

Conscientes de las fallas de la especialización, las universi-

dades ofrecen, al final de la carrera, un curso de política de empresas. En este curso, lo típico es que se analice el caso global de una empresa, con el único problema de que lo que se hace es analizar, de nuevo en forma independiente, el problema de marketing de la empresa, el de finanzas, el de recursos humanos, etc., hasta que se recorre inconexamente todo lo enseñado.

Ahora que usted está colmado de *conocimientos* en las áreas de especialización, es tiempo de que mejore su *entendimiento* de la Acción Empresarial. Es hora de iniciarse en la *Gerencia Integral.*

> La Gerencia Integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:
>
> - **La estrategia:** Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
> - **La organización:** Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
> - **La cultura:** Para dinamizar la organización y animar a su gente.

La letra griega Σ (sigma), figura 1-1, simboliza más que la suma de las funciones de la empresa: su integración en una acción global, en busca de una mayor competitividad. La Gerencia Integral atribuye como fin a la Acción Empresarial *la competitividad*, es decir, el éxito *relativo*, con respecto al desempeño de los competidores. La relatividad de los resultados es algo que se ha perdido de vista en nuestra época, en la cual

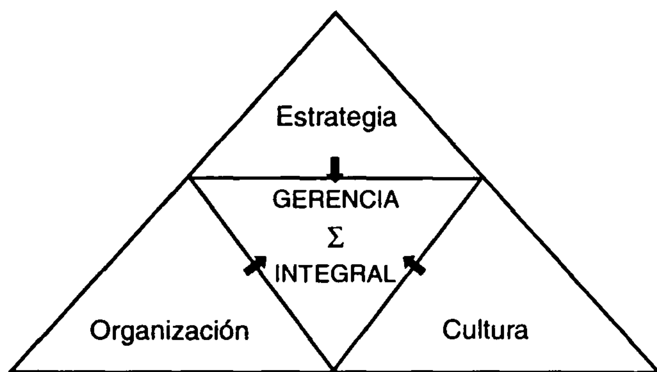


Figura 1-1: *La Gerencia Integral*

nos enamoramos fácilmente de los conceptos absolutos como la excelencia y la calidad total. La excelencia y la calidad total son metas absolutas (como el Paraíso); no se puede imaginar algo mejor. Pero lo mismo que el Paraíso, esas metas pertenecen a otro mundo; mientras tanto, en este mundo, tenemos que preocuparnos por resultados relativos. El éxito de una empresa no se mide en función de "excelencia" o de "calidad total" sino en comparación con otras empresas, a través de índices tales como la participación en el mercado, la rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, etc. La Gerencia Integral busca una mayor competitividad, es decir, asegura su supervivencia, su rentabilidad y su crecimiento en un entorno competitivo.

LA ACCIÓN EMPRESARIAL

La Gerencia Integral es el enfoque más reciente para estudiar la Acción Empresarial,* es decir, para entender a la vez la misión de la empresa y su *modus operandi*. La Gerencia Integral procede de un enfoque global, mientras que la mayoría de las escuelas del pensamiento empresarial del pasado se basaban en un enfoque parcial, funcional y sistémico. Así, para analizar un evento hay que aislarlo y comprenderlo independientemente de otros eventos simultáneos y tal vez relacionados. Para facilitar el estudio, cada problema se divide en subproblemas. Por ejemplo, cuando a comienzos del siglo surgió el interés de racionalizar la producción, los investigadores se lanzaron a estudios de tiempos y movimientos, los cuales claramente representan apenas una parte del campo total de investigación. Pero, por algún lado había que comenzar...

**Nota del autor:* El idioma castellano no alcanza a traducir satisfactoriamente la expresión inglesa *entrepreneurial action*. La palabra *acción* es ambigua en el contexto de la empresa, ya que puede designar un título bursátil (acciones y obligaciones). Para suprimir esa ambigüedad, el término *Acción* — escrito con A — significará en este texto *un conjunto de fenómenos dimanados de una voluntad o de un comportamiento previsible.*

La segunda dimensión trascendente en los estudios de fenómenos empresariales es la categorización o, si se prefiere, la colocación de "etiquetas": marketing, finanzas, contabilidad, personal; éstas son algunas de las de mayor uso en la delimitación del campo de investigación para un fenómeno empresarial. Un evento con etiqueta de "problema de marketing" será aprehendido según esquemas conceptuales de marketing, mientras que el mismo evento calificado de "problema financiero" será aprehendido de manera distinta. Para ilustrar este punto, basta considerar el siguiente caso: Una empresa de calzado gasta diez millones de pesos para adquirir una máquina que permite fabricar botas de esquiar en plástico, a inyección. Este caso, único en sí, puede ser estudiado con cualquiera de las etiquetas siguientes, según la especialización funcional de quien lo estudie:

- Problema de inversión.
- Problema de diferenciación del producto.
- Problema de segmentación del mercado.
- Problema contable (compra vs. arriendo financiero).
- Problema de personal (máquina automática que reduce los costos de mano de obra).
- Problema de diversificación estratégica.
- Problema de integración de la producción.

Se nota inmediatamente el peligro de ponerles etiquetas a los fenómenos o Acciones Empresariales: el hecho de que se haya comprado y no se haya adquirido por arriendo financiero, visto desde el ángulo contable o impositivo, no demuestra que se haya hecho una buena inversión.

La tercera dimensión del estudio de los fenómenos empresariales es la sistematización. Esta dimensión tiene como feliz resultado la disminución de algunos inconvenientes inherentes a los enfoques parcelarios o funcionales. En este caso se trata de comprender un fenómeno en una maraña de interacciones con otros fenómenos. Así, en el ejemplo anterior estudiaremos las consecuencias de una diversificación estratégica de la empresa en el sector de las botas para esquiar, sobre la base de las distintas políticas funcionales (marketing, finanzas, personal, etc.).

Si esto se logra, se habrá dado "una vuelta completa de inspección" alrededor del problema, es decir, se habrá usado un sistema de análisis que pone en evidencia la interacción de varios aspectos del fenómeno según varias dimensiones funcionales.

El procedimiento parcial, funcional y sistémico permite describir la interacción de eventos que ocurren en la vida de una empresa; esta interacción de eventos es lo que se llama *el fenómeno empresarial.*

El fenómeno empresarial puede ser estudiado externamente, es decir, por un observador ajeno a la empresa, el cual somete sus observaciones a un análisis científico y elabora un modelo explicativo o predictivo a partir de los eventos observados. Por ejemplo, los estudios de dinámica industrial iniciados por Forrester[2] han permitido crear modelos de diversos fenómenos empresariales. Sin embargo, el estudio del fenómeno empresarial no proporciona un conocimiento íntimo de la empresa. El fenómeno es despersonalizado, apto para ser reflejado en un modelo; es la holografía de la empresa, y no su realidad. Por otra parte, para apreciar en términos reales la Acción Empresarial, es decir, los fenómenos empresariales resultantes de una voluntad o de un comportamiento previsible, se debe estudiar la empresa desde un punto de vista no sólo externo (y ajeno a la Acción) sino también interno, en la perspectiva de quien está empeñado en la Acción.

> Lo fundamental en la manera que tiene el hombre de comprender su medio ambiente, es que él no sólo detecta en éste fenómenos o eventos sino también una acción, es decir, un comportamiento que manifiesta una intención o un escogimiento.[3]

El conocimiento de los fenómenos precede a la comprensión de la acción. Al proponernos encaminar al lector hacia un mejor entendimiento de la Acción Empresarial, presuponemos que quien lee este libro está familiarizado con los conceptos y las técnicas del análisis tradicional o funcional de los problemas de la empresa.

Acaso sea importante precisar el fin con el cual se busca entender la Acción Empresarial. No se trata de descubrir leyes

o explicaciones para fenómenos naturales, sino más bien de adquirir un saber práctico (conceptos + técnicas + herramientas) que permita prever y controlar mejor la Acción de la empresa y de elaborar mejor una estrategia para ella.

De esta manera, el proceso intelectual que ha de seguirse para entender la Acción Empresarial, se basa en cinco proposiciones. Estas proposiciones, chocantes para un pensamiento cartesiano, delimitan la *utilidad* del saber que se busca:

Proposición 1: Principio de fragmentación del conocimiento

La Acción Empresarial es incomprensible en su totalidad. Admite un gran número de interpretaciones válidas, o planteamientos.

La Acción Empresarial admite siempre, por lo menos, tres interpretaciones o planteamientos:

1. El planteamiento estratégico.
2. El planteamiento organizacional.
3. El planteamiento psicosociológico.

En efecto, cualquier acontecimiento en la vida de una empresa, con excepción de los casos atribuibles al azar, se puede interpretar de tres maneras:

1. El acontecimiento es el resultado de una selección consciente en busca de lograr objetivos definidos (interpretación estratégica).
2. El acontecimiento es propio de la organización, "inevitable" en razón de la estructura de la empresa y de su modo de operar (interpretación organizacional).
3. El acontecimiento es el resultado de un juego político, de algún trueque entre los "patronos" y los sindicatos, o bien de una lucha de influencias entre los dirigentes (interpretación psicosociológica).

El intérprete de la Acción Empresarial, según un enfoque estratégico, racionaliza los objetivos de la empresa y el camino que ha de seguirse para lograrlos. El estratega es un calculador. Para él, la empresa no es un conjunto de personas o de estructuras sino más bien una "caja negra", es decir, un cuerpo cuyo contenido se desconoce pero cuyas reacciones ante eventos externos es predecible.

Para otro intérprete, por el contrario, la empresa tiene una individualidad, un comportamiento organizacional que le es propio. Si se abre la "caja negra" puede percibirse que contiene cajas más pequeñas: divisiones, departamentos, servicios, y cada subdivisión tiene sus propios objetivos, planes y modos de operación. ¿No sería, entonces, la Acción Empresarial el simple resultado del comportamiento de grupo de todas las subdivisiones de la empresa?

No, responde el psicosociólogo, porque si en la "caja negra" del estratega se encuentran las "estructuras" del organizador, en el interior de estas estructuras se hallarán los individuos. Y cada individuo tiene sus propios objetivos, intereses, afinidades y poderes. Cada uno controla ciertas redes de información. Para entender la Acción Empresarial, habría que analizar entonces el "juego político" de las personas que elaboran la Acción (véase figura 1-2, página 10).

Proposición 2: Principio de isofinalidad

a) No hay un planteamiento mejor.

b) No todos los planteamientos son igualmente válidos.

¡A cada cual su verdad! No hay una interpretación más justa que otra, sino varias maneras de ver la misma cosa. Según la posición del observador (gerente general, dirigente, asesor, obrero, etc.) y según su formación, algunas interpretaciones se le ocurrirán más naturalmente que otras. Por lo tanto, el asesor tendrá cierta propensión natural a adoptar el planteamiento estratégico (aquél que valoriza su trabajo), mientras que el sindicalista tendrá la tendencia a encontrarle a todo una interpretación psicosociológica (aquélla que valoriza el poder sindical).

	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANTEAMIENTO ORGANIZACIONAL	PLANTEAMIENTO PSICOSOCIOLÓGICO
PARADIGMA	EMPRESA CAJA NEGRA Objetivos Alternativas Consecuencias Selección	EMPRESA Dirigentes A B C D E F Divisiones de la organización Divisiones (A → F) Objetivos Procedimientos Planes	EMPRESA $A_{r,s}$ $C_{r,s,t}$ $E_{x,y}$ $B_{t,u}$ $D_{v,w}$ Individuos (A → D) Metas, intereses, posiciones Poderes (r → w) Participación de canales por los cuales se ejercen los poderes
LA ACCIÓN EMPRESARIAL ES ...	... el resultado de una estrategia, es decir, de una selección con miras a lograr los objetivos.	... propia de la organización. Está determinada a corto plazo por: • El actual *modus operandi* de la organización (procesos, plan de trabajo); y a largo plazo por: • Los objetivos organizacionales de la empresa	... el resultado de un juego político: regateos y favores mutuos.

Fuente: Adaptado de G. T. Allison, *op.cit.*[3]

Figura 1-2: *La Acción Empresarial*

Los tres planteamientos, las tres interpretaciones y las tres "verdades" coexisten en la Acción Empresarial.

Imaginemos por un momento que el Sr. Marketix, nuestro dedicado gerente de marketing, nos anuncia que el principal competidor acaba de rebajar el precio de venta del producto X en un 10%; escuchemos algunos comentarios sobre el anuncio:

> *Sr. Casanova, gerente general:* "Ya ve, Marketix, yo se lo había dicho. Están atacando con precio para aumentar su participación en este segmento de mercado en pleno crecimiento".
>
> *Sr. H. Causa, gerente financiero:* "Seguramente buscan reducir a toda costa sus inventarios de fin de año; no olviden que toda su organización comercial recibe una bonificación cuando las ventas sobrepasan los pronósticos; apuesto a que se trata de una acción encaminada a asegurar la bonificación de fin de año".
>
> *Sr. L. Espía, alto ejecutivo:* "Yo sabía que Martín, su gerente de marketing, quería quebrar los precios; incluso me habían contado chismes sobre una rebaja del 20%, pero Pérez, su gerente financiero, se opuso, y tuvieron que llegar a un acuerdo del 10%".

Los protagonistas de este drama, que no es muy ficticio, tienen todos razón. La Acción Empresarial admite muchas interpretaciones. La pregunta es cuál interpretación adoptará el señor Casanova para formular la estrategia competitiva de su empresa, porque él no es un observador objetivo e imparcial, sino que está empeñado en la Acción Empresarial.

Proposición 3: Principio de comprensión mínima

El administrador aspira a un grado de comprensión *mínima* de la Acción Empresarial y de la interacción empresa ↔ medio ambiente, que le permita tomar decisiones estratégicas satisfactorias (aunque no necesariamente óptimas).

Tanto el académico como el administrador buscan entender la Acción Empresarial, pero sus perspectivas de estudio difieren radicalmente. El uno quiere entender para poder explicar, el otro quiere entender para actuar. El académico se interesa en tal y tal evento, tal y tal comportamiento en la empresa, tal y tal forma de Acción. Observa, generaliza, infiere.

El administrador no tiene tiempo para seleccionar los fenómenos que le interesan. A veces hasta carece de tiempo para analizar a fondo un problema que enfrenta. Para él, el tiempo tiene un valor que dilapidaría si buscara un grado de comprensión de la Acción Empresarial más allá del punto mínimo que le permite tomar decisiones juzgadas como aceptables.

Esto aclara por qué Richard Boyatzis[4] no encontró ninguna correlación entre los resultados académicos de los estudiantes de administración y su desempeño profesional:

> *"Ninguno de estos estudios muestra que un ejecutivo con más conocimientos conceptuales y factuales tiene un mejor desempeño que aquél que no los tiene en la misma medida".*

Se presume que existe un mínimo de conocimientos teóricos, a partir del cual el ejecutivo es competente, pero no sirve para nada adquirir conocimientos por encima de este umbral. En eso difieren las perspectivas del académico de las del administrador.

Proposición 4: Principio de contingencia
El conocimiento de la Acción Empresarial es contingente.

Depende de:

- El momento del estudio.
- La experiencia de quien la estudia (esquemas de referencia experienciales).
- Los conocimientos de quien la estudia (esquemas de referencia cognoscitivos).
- Las motivaciones de quien la estudia (sesgos sistemáticos).
- Las fuentes de información.
- La utilización anticipada del conocimiento (naturaleza de la decisión que ha de tomarse).

No hay conocimiento de la Acción Empresarial en sí misma. En el mejor de los casos, se conocen los intentos, los éxitos y los fracasos del pasado que tejen la trama histórica y el esquema de referencia implícito para el futuro de la Acción Empresarial.

Proposición 5: Principio de los niveles de comprensión

La Acción Empresarial puede ser aprehendida a tres niveles:

- A nivel conceptual: Comprensión de los principios que guiaron la Acción.
- A nivel técnico: Comprensión de las técnicas derivadas de los principios que permitieron formular la Acción Empresarial.
- A nivel práctico: Comprensión de las herramientas administrativas que fueron utilizadas para realizar la Acción Empresarial.

El estudio de la Acción Empresarial, según su perspectiva de estudio (proposiciones 3 y 4), buscará varias combinaciones de niveles de comprensión. El hombre intelectualmente curioso queda satisfecho con un conocimiento conceptual, mientras que a un conferenciante se le exige más bien un profesionalismo técnico, lo cual supone para él también un conocimiento conceptual. Pero, en resumidas cuentas, es al actor empresarial, es decir, el dirigente, a quien se le exige el campo de conocimientos más amplio: saber, saber hacer, y hacer. Eso requiere conceptos + técnicas + herramientas.

El abismo entre la universidad y la industria se resume en una imagen: el campo de estudio del universitario es estrecho y profundo (por lo menos a un solo nivel de comprensión), mientras que el de un administrador es extenso y forzosamente a tres niveles: conceptual, técnico, práctico.

LA OBSOLESCENCIA DEL SABER

Quien estudia la empresa debe resignarse a conocer tan sólo la empresa de ayer. La empresa evoluciona, y con ella la Acción

Empresarial. En cambio, los conocimientos están sometidos a la inercia del aprendizaje, agravada por la apatía de quienes enseñan.

> La inercia del espíritu humano y su resistencia al cambio no se manifiestan, como se podría creer, en las masas ignorantes — fácilmente convencidas con sólo apelar a su imaginación — sino en los profesionales que viven de la tradición y del monopolio de la enseñanza. Toda innovación es una doble amenaza para las mediocridades académicas: pone en peligro su autoridad de oráculo, y evoca la horrenda posibilidad de ver derrumbarse todo un edificio intelectual laboriosamente construido.[5]

Los conocimientos actuales emanados del estudio de la empresa de ayer, tal vez no permitirán administrar la empresa de mañana. A título de ejemplo, se pueden examinar dos "campos de desconocimiento" de la Acción Empresarial que podrían tener graves consecuencias para el administrador de mañana: la administración frente a la inflación y la administración frente a la sindicalización política. Éstas son dos áreas en las cuales los fragmentarios conocimientos acumulados por los empresarios y los académicos no han sido transmitidos aún a los administradores de mañana en los tres niveles de comprensión: conceptos, técnicas, herramientas.

Sin embargo, no queda duda de que en los últimos veinte años la inflación y la sindicalización política de las empresas se han vuelto dos factores determinantes de la Acción Empresarial.

La inflación ataca dos pilares de nuestra concepción actual de la Acción Empresarial: el crecimiento y las utilidades. En efecto: aumenta el costo del capital, y ello hace particularmente difícil la financiación externa del crecimiento; crea utilidades ficticias; descapitaliza la empresa en la medida en que ésta paga dividendos sobre tales utilidades ficticias, y, finalmente, les resta sentido a los estados financieros: los activos fijos y los inventarios se subestiman, los impuestos ya no se pagan sobre resultados reales. Todo el "lenguaje" de la empresa — léase su contabilidad — se pone en duda. Sin embargo, a pesar de esto se sigue enseñando y practicando la contabilidad de ayer, que mañana probablemente será una lengua muerta, separada de lo real.

Además, el fisco continúa gravando las falsas utilidades, gravando los activos fijos de la empresa, algunas veces sobre una base real (inversiones) y otras sobre una base histórica (depreciación). Todo sigue su curso ante la aparente indiferencia de los académicos y los empresarios, que valorizan su conocimiento del "lenguaje" de la empresa y, al mismo tiempo, frenan su evolución.

La sindicalización política de la empresa ataca otros dos fundamentos de la concepción actual de la Acción Empresarial: la división del poder entre accionistas, trabajadores, administradores, y la jerarquía de autoridad entre estas tres clases. No obstante, ¡se sigue enseñando que el accionista tiene un comportamiento racional de inversionista en busca de plusvalía y de dividendos; que el administrador está al servicio de los accionistas y les asegura la mejor rentabilidad sobre el capital, y que los trabajadores se enriquecen con el trabajo! Después de seis meses en una empresa nadie cree en las imágenes doradas de las escuelas de administración. Sin embargo, ¿quién se atreve a presentar la administración de empresas como un fenómeno de lucha de clases sociales, como un juego de favores mutuos entre categorías económicas opuestas? No. Se prefiere valorizar el saber obsoleto, fingiendo creer en él, a investigar constantemente nuevas explicaciones y perspectivas que puedan aclarar la Acción evolutiva de la empresa. Esto explica seguramente por qué el "estado del arte" en materia de administración, así como en otras áreas científicas, evoluciona lentamente, al ritmo de los teóricos más que al ritmo de la evolución de la empresa.

La evolución histórica de la perspectiva de los estudios de administración puede dividirse en tres fases, que se encuentran además en la evolución de otras ciencias. La figura 1-3 (página 16) ilustra las tres edades de la ciencia comparando la evolución de estudios antropológicos y administrativos.

En ambos casos, uno comienza por estudiar fenómenos parcelados (edad 1), es decir, que tantea el campo de estudio acumulando conocimientos parciales: retrospectivamente, los estudios de tiempos y movimientos parecen tomar un puesto poco importante en el conocimiento actual de la administración. De igual manera, los estudios de Pavlov sobre reflejos representan una pequeña contribución al conocimiento actual del com-

	ILUSTRACIONES	
PERSPECTIVA	*ANTROPOLOGÍA*	*ADMINISTRACIÓN*
EDAD 1: Estudio de fenómenos parcelados	Morgan* investiga un esquema de los orígenes y de la evolución de las civilizaciones (1877)	Taylor* hace los primeros estudios de tiempos y movimientos (1903) Fayol* formaliza los primeros principios de la racionalización del trabajo (1916)
EDAD 2: Estudio del sistema cerrado	Radcliffe-Brown* estudia el comportamiento social en sus formas institucionalizadas: la familia, la organización política, etc. (1930) Antropología social	Barnard* estudia la influencia de la organización empresarial sobre la administración (1948)
EDAD 3: Estudio del sistema abierto	Kardiner* y Linton* estudian los fundamentos culturales de la personalidad (1945) Antropología psicológica	Forrester* establece un modelo dinámico de las relaciones entre la empresa y el medio ambiente (1961). Chandler* estudia las relaciones entre estructura y estrategia en la empresa (1962) Porter* explora las condiciones que favorecen la competitividad (1990)

*Ejemplos de contribuciones representativas de su época:
Morgan, *Ancient Society* [Sociedad antigua] (1877)
Radcliffe-Brown, *La organización social de tribus australianas* (1930)
Kardiner, *Las fronteras psicológicas de la sociedad* (1945)
Linton, *Los fundamentos culturales de la personalidad* (1945)
Taylor, *Shop Management* (1903)
Fayol, *Administración industrial y general* (1916)
Barnard, *Organización y gestión* (1948)
Forrester, *Dinámica industrial* (1961)
Chandler, *Estrategia y estructura* (1962)
Porter, *La ventaja competitiva de las naciones* (1990)

Figura 1-3: *Las tres edades de la ciencia: comparación de la evolución histórica de los estudios antropológicos y administrativos*

portamiento humano.

Poco a poco, por tanteos sucesivos, el campo de estudio es rodeado, definido, limitado: la antropología tratará de la interpretación de la vida humana en grupo; la ciencia administrativa se ocupará de la administración de las organizaciones. La edad 2 de la ciencia se caracteriza luego por el estudio de sistemas "cerrados", es decir, de entidades independientes de sus medios: la antropología social o cultural estudia las formas institucionalizadas del comportamiento humano, y describe, por ejemplo, las relaciones entre diversos miembros de una familia en una sociedad determinada, sin estudiar específicamente las presiones culturales o sociales que influyen sobre las relaciones familiares; de igual manera, el asesor en organizaciones de los años 50 elaboraba un nuevo organigrama como respuesta a un problema empresarial, lo cual supone de su parte el siguiente postulado: una empresa bien organizada no tiene problemas. Ciertamente, esto no es verdad. La gran mayoría de los problemas actuales de las empresas no puede reducirse a consideraciones organizacionales. Cada día hay empresas que se hunden por el peso de factores estratégicos, económicos, sociales, etc.

El conocimiento de la empresa concebida como un "sistema cerrado" es, por lo tanto, insuficiente. Deben entenderse las relaciones entre la empresa y su medio ambiente (edad 3), para comprender lo qué se llama la Acción Empresarial. De la misma manera, la vida humana en grupo sólo puede entenderse si se reconoce la influencia del medio social sobre el comportamiento en grupo. Así, las ciencias humanas, y entre ellas la administrativa, parecen haber seguido caminos paralelos, partiendo de la comprensión de fenómenos para acabar con la comprensión de la Acción (figura 1-4, página 18).

A pesar de las apariencias, este capítulo no tiene como fin evocar controversias académicas, sino más bien sensibilizar al lector a la necesidad de una pluralidad de perspectivas en el conocimiento de lo que se ha denominado la Acción Empresarial. La perspectiva tradicional de la enseñanza y de la práctica de la administración es funcional. Ella permite aprender el "lenguaje" de la empresa, el conocimiento de sus rodajes y de ciertos engranajes que los ligan; sobre la perspectiva funcional debe imponerse una visión global, unificadora, fundada en conceptos

Figura 1-4: *Evolución histórica de los estudios de la empresa: de los fenómenos a la Acción*

integradores. Sobre la base de esta perspectiva se escribió el presente libro, que ambiciona comunicar un concepto unificador sobre la Acción Empresarial, presentar las técnicas de análisis y de toma de decisiones globales, y, finalmente, exponer las herramientas administrativas derivadas de esas técnicas y de dicha concepción de la Acción Empresarial. La meta que procura alcanzar este trabajo es la de suscitar una *comprensión de la Acción Empresarial suficiente para hacer de usted un gerente integral,* y no la de promover un conocimiento absoluto y académico de lo que constituye la estrategia de la empresa, lo cual sería una tentativa inútil que iría contra el principio de fragmentación del conocimiento.

Referencias

1 FAYOL, H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, París, 1916.

2 FORRESTER, J., *Dinámica industrial*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1972.

3 ALLISON, G. T., *The Essence of Decision*, Little, Brown & Co., Boston, 1971.

4 BOYATZIS, R. E., *The Competent Manager*, Wiley Interscience, EE. UU., 1982.

5 KOESTLER, A., *Los sonámbulos*, Editorial Universitaria, Buenos Aires, 1963.

6 TAYLOR, F. W., *Scientific Management*, Harper & Row, EE. UU., 1911.

7 BARNARD, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.

8 BOSTON CONSULTING GROUP, *Perspectives on Corporate Strategy*. Boston, 1968.

9 FAUVET, J-C, STEFANI, X. *La socio-dynamique: un art de gouverner*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1983.

10 JURAN, J. M., *Quality Control Handbook*, McGraw Hill, Nueva York, 1951.

11 DEMING, W. E., *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1986.

12 PORTER, M., *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.

2
El gerente integral

"No es necesario que un príncipe tenga todas las virtudes, pero es indispensable que parezca que las tiene".
Maquiavelo

Hasta ahora existían dos tipos de gerentes en las empresas: los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien delimitadas, y los generalistas, que aspiraban a la gerencia general. Pero la complejidad creciente de la gerencia moderna nos obliga a buscar, más allá de la dicotomía tradicional entre especialistas y generalistas, un nuevo tipo de gerente, capacitado para manejar la empresa del siglo XXI, a la vez experto en su área funcional y adepto del manejo global de la empresa: el gerente integral.*

¿QUÉ MANEJA EL GERENTE INTEGRAL?

Sólo sabemos manejar cinco recursos:

Recursos humanos	→	Personas
Recursos físicos	→	Planta, equipos, productos
Recursos financieros	→	Dinero
Recursos tecnológicos	→	Tecnologías
Tiempo		

*En este capítulo, como en el resto del libro, el masculino es utilizado genéricamente para designar una categoría de personas independientemente del sexo.

En la empresa del siglo xx se repartían las tareas entre varias gerencias más o menos independientes:

Recursos		**Gerencias**
Humanos	→	Personal
Físicos	→	Producción, marketing
Financieros	→	Financiera
Tecnológicos	→	Investigación & Desarrollo
Tiempo	→	Planificación

El gerente general actuaba a veces como capitán de equipo, pero a menudo como árbitro entre las gerencias. Hoy en día, esta manera de organizar la Acción Empresarial es totalmente obsoleta. La empresa es un todo; cada acción que se realice en una gerencia afecta a las demás, y el gerente general no puede permitirse pasar su tiempo pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo está afuera — y se llama LA COMPETENCIA. Además, la tecnología moderna permite, con la ayuda del computador, integrar las gerencias en un solo *sistema*. La llamada "visión sistémica" de la empresa es parecida a nuestra concepción del cuerpo humano: cada miembro, cada órgano tiene su función, y si bien es cierto que la enfermedad puede afectar a un órgano particular, el enfermo no es el órgano sino el paciente. De la misma manera se puede decir que no hay problemas de marketing, de finanzas, etc., sino problemas de empresa.

El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que los gerentes tradicionales curaban un órgano a expensas de otro. Por tanto, el gerente integral es "bilingüe": conoce el lenguaje de la gerencia funcional que desempeña actualmente en la empresa y domina, además, el lenguaje de la Gerencia Integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de la empresa global. El gerente integral es capaz de *actuar* como un gerente funcional y *pensar* como el gerente general. Recordemos que sólo los gerentes funcionales que demuestran cualidades de ser gerentes integrales pueden aspirar a subir los escalafones de la pirámide organizacional porque los especialistas que no son sino especialistas se quedan de especialistas en un rincón del organigrama.

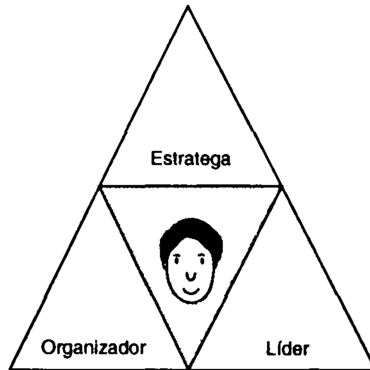


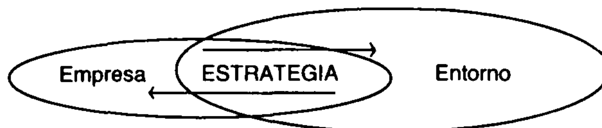
Figura 2-1: *El gerente estratega, organizador y líder*

El gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la Gerencia Integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder.

> "El empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logran; la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Para estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder".
>
> BOSTON CONSULTING GROUP[1]

EL GERENTE ESTRATEGA

Un estratega es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. El gerente-estratega forja el porvenir de su empresa, manejando — y no contemplando — las relaciones entre la empresa y su entorno.



Primero tiene que formular un marco conceptual de esas relaciones, es decir, trazar un mapa mental de la situación actual de la empresa en relación con la competencia, e imaginar su futuro, dadas las tendencias del mercado, de la tecnología, etc., y las capacidades humanas, financieras y técnicas de la empresa. Se pregunta el gerente-estratega: "¿Dónde estamos y a dónde vamos así como estamos encaminados?" Luego imagina alternativas. No acepta el futuro sino que lo diseña. Adquiere una *visión* de lo que podría ser la empresa del mañana. De esta visión deriva la *misión* de la empresa, es decir, la articulación de su razón de ser y de sus objetivos esenciales. La misión delimita el campo de acción de la *planificación* estratégica porque todas las estrategias que el gerente formule deben caber dentro de la misión y deben ayudar a que ésta se cumpla.

La última función del gerente-estratega es la *implementación* y el *control* de la estrategia.

La implementación no puede ser rígida porque el entorno sigue evolucionando mientras el gerente formula la estrategia. Habrá que adaptarla en el último minuto a la nueva situación creada por la coyuntura económica, la competencia y el desarrollo tecnológico, entre otros factores.

El control tiene dos aspectos: averiguar si la estrategia logró sus metas (*eficacia*) y si lo hizo de la mejor manera posible, es decir, la más económica (*eficiencia*).

La enumeración de las tareas del gerente-estratega demuestra que éste no puede ser solamente un filósofo, alejado de la Acción Empresarial; tampoco puede lanzarse a la batalla sin haber pensado en un plan. El gerente-estratega es un político; tiene el arte de sacar partido de las circunstancias para cumplir la misión. Es también un empresario; no sólo se dedica a resolver los problemas provenientes del medio ambiente sino que busca activamente las oportunidades. Este dinamismo continuo es lo que los anglosajones denominan *entrepreneurship*. Mientras que la administración trata los problemas, el entrepreneur busca las

oportunidades. El oportunismo es tal vez la cualidad principal del gerente-estratega, quien aprovecha las oportunidades para salir adelante hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de la misión. El general Beaufre[2] define así la esencia de la estrategia:

"Alcanzar el punto decisivo ← *eficacia*
gracias a la libertad de acción
obtenida por una buena economía de fuerzas. ← *eficiencia*
La lucha por la libertad de acción ← *competitividad*
es la esencia de la estrategia".

El fin de la estrategia es la competitividad, es decir, la libertad *relativa* de acción. Imaginen una empresa al borde de la quiebra, sin recursos; no se puede mover — como diría el general Beaufre, no tiene libertad de acción. Imaginen ahora una partida de ajedrez: cada contrincante mueve las piezas de manera tal que restrinja la libertad de acción del otro, hasta que no pueda mover más: jaque y mate. Comparen una empresa "fuerte" con otra "débil": lo que hace que una sea fuerte y la otra débil es la libertad de acción proporcionada por la diferencia de recursos a favor de la fuerte. Por esa razón todas las empresas tratan de forjar ventajas competitivas, para darse la libertad de acción que es la esencia de la estrategia. En un entorno competitivo, todo es relativo; la ventaja del uno se vuelve la desventaja del otro; si una compañía gana participación en el mercado, otra pierde. En una palabra, el fin de la estrategia es GANAR. El gerente-estratega es un competidor. El gerente integral es un ganador.

EL GERENTE ORGANIZADOR

Por hábil estratega que sea el general, si la intendencia militar no sigue, perderá la batalla. La organización es a la empresa lo que la intendencia es al ejército.

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente-organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad

y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la *estructura* de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.

La estructura de una compañía puede dividirse según dos aspectos: la *estructura formal* o *"esquema organizacional"* y la *informal* o *"estructura social"*.

La estructura formal comprende:

- La organización propiamente dicha, representada por un organigrama.
- El sistema de objetivos que rige cada parte de la organización.
- El sistema de información y de decisión: ¿Quién tiene acceso a qué tipo de información? ¿Quién decide sobre qué?
- El sistema de incentivos en cada nivel de la organización.

La estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus comportamientos. Incluye:

- Las relaciones de poder (formal e informal).
- Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.
- La interacción de sus comportamientos.

La estructura formal existe sobre papel — procede de un diseño organizacional — mientras que la estructura social traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura.

La estructura es *contingente*, es decir, depende de la estrategia.

"La estructura sigue a la estrategia"
A. Chandler[3]

Según la estrategia de la firma, varios modelos estructurales predominan (figura 2-2).

El desafío que enfrenta el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño. Esto implica que debe haber congruencia no solamente entre la estrategia y la estructura, sino entre todas las

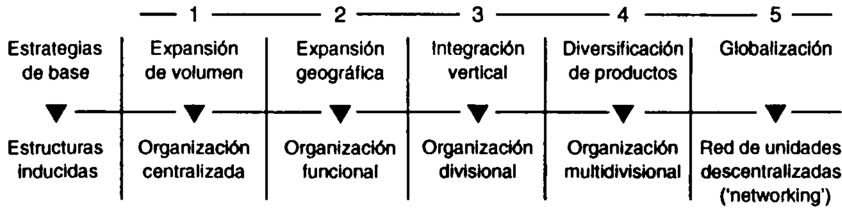


Figura 2-2: *Estrategia y estructura*

variables del esquema organizacional. La gerencia general debe cuidarse del sofisma de composición: la suma del esquema óptimo de cada variable no conduce necesariamente a un esquema organizacional óptimo; a menudo deberá mantenerse un grado de desorden *(organizational slack)* y de irracionalidad aparente dentro de la arquitectura del esquema organizacional, de tal modo que se pueda asegurar el buen funcionamiento del conjunto.

En resumen, se puede decir que el gerente integral es responsable del desempeño global de la empresa y que este desempeño depende, al mismo tiempo, de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia entre los dos.

La figura 2-3 (página 28) muestra la forma en que el esquema organizacional de la empresa actúa como filtro entre la entrada, la estrategia, y la salida, el desempeño.

EL GERENTE LÍDER

Determinación de la estrategia, organización del trabajo, administración de personal, implantación de sistemas de motivación, de información, de decisión, de control ... el gerente estratega y organizador está bastante ocupado. ¿Qué ha olvidado dentro de esa gran cantidad de papeles que se amontonan en su escritorio? Que el corazón de la empresa está hecho de personas y no de papeles. Numerosos gerentes descubrieron esta realidad después de haber visto fracasar su "administración racional" a

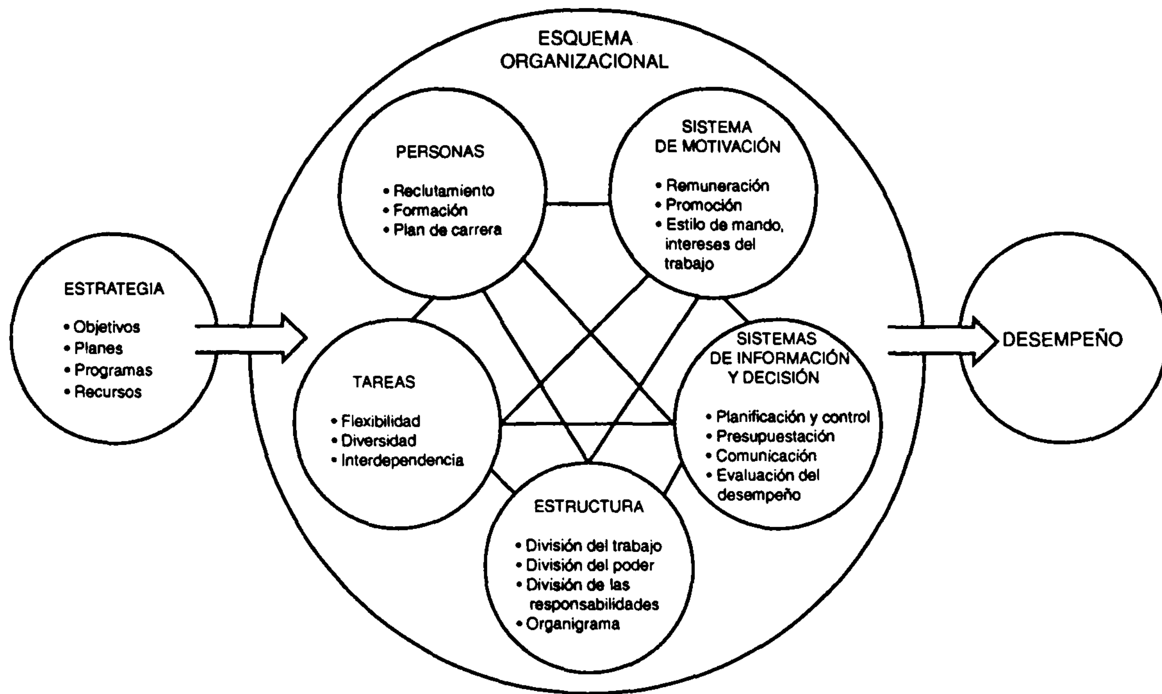


Figura 2-3: *Estrategia, esquema organizacional y desempeño*

causa de problemas de comunicación entre la gerencia y sus públicos. Aunque el gerente integral sea un técnico — estratega y organizador — no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los públicos de la empresa, es decir, tanto del personal como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros, etc. Esto requiere las cualidades de comunicador y de líder. Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a sus públicos cuál es la estrategia de la empresa y por qué ésta requiere determinado esquema organizacional. Como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el "liderazgo organizacional" es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad.

• *Sensibilidad a las personas:* El líder es un jefe. Esto evoca los guerreros de antaño y la visión de un guía con cualidades innatas e indefinibles; se olvida entonces que la cualidad principal del jefe es comprender a los individuos, entender sus aspiraciones, sus fortalezas y sus debilidades y la manera de canalizarlas. El líder es un manipulador: utiliza su poder y su influencia, que en el caso del gerente general son legitimados por la autoridad jerárquica.

• *Sensibilidad a los objetivos de la organización:* El líder tiene una visión clara de las metas de la organización. Sabe subordinar los objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Sabe también acomodarse a las situaciones, es decir, tolerar momentáneamente ciertos comportamientos individuales negativos desde el punto de vista de la organización, si le parece que puede modificarlos con el tiempo o que es mejor tolerarlos que sumir a la organización en una crisis.

La sensibilidad a las personas y la sensibilidad a los objetivos de la organización son las cualidades peor distribuidas entre los gerentes. Fuera de aquéllos que son sensibles sólo a sí mismos y para quienes toda empresa debe ser generadora de autoestima, los demás gerentes tienen diversos grados de las sensibilidades mencionadas, y se sitúa en algún cuadrante de la matriz (figura 2, página 30) derivada de aquélla de Blake y Mouton.[4]

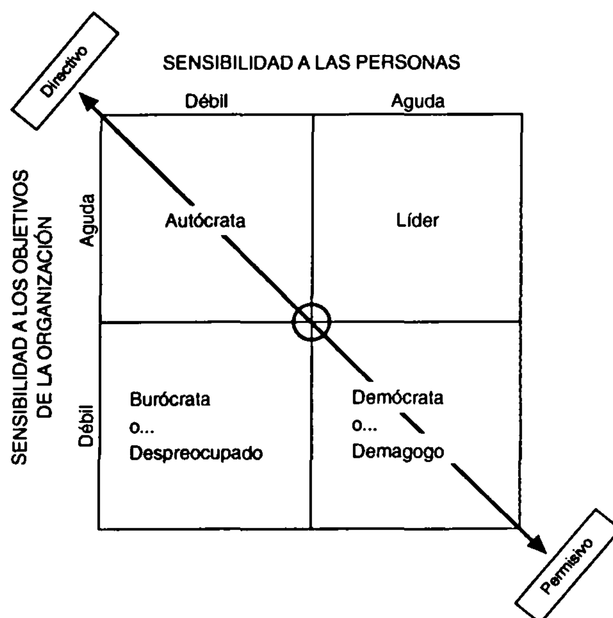


Figura 2-4: *Tipología de los dirigentes*

El esquema presentado en la figura 2-4 ofrece las ventajas de una tipología simple, pero tiene el inconveniente de una visión estática y monolítica de lo que es un líder. Ahora bien, la realidad de las empresas nos enseña que no existe un tipo ideal de líder, sino una variedad de estilos de liderazgo cada uno de los cuales se adapta a la situación del momento. Cada líder tiene los mismos gérmenes que el autócrata, el burócrata y el demócrata, pero además tiene un atributo de adaptabilidad del que carecen quienes se encierran en un sistema de pensamiento o de acción. Podría decirse que el líder es una persona abierta que une el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales.

El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. En realidad, hemos distinguido tres aspectos de la personalidad del gerente integral pero, en cierto modo, es una distinción ficticia. Un líder que no sea estratega no sabría dónde liderar. Un líder que desconozca la estructura formal de su empresa no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no entienda la cultura

de su empresa no sabría hasta dónde puede empujar a la gente ni cómo hacerlo.

EL GERENTE INTEGRAL

Habiéndole atribuido al gerente integral tantas cualidades, se podría pensar que sólo el gerente general de su empresa cumple requisitos tan altos. En realidad, todos los gerentes tienen que ser capaces de pensar como gerentes integrales, como si fueran gerentes generales, para poder tomar decisiones óptimas para la empresa y no sólo defender sus "territorios" dentro de la empresa. Un ejecutivo de nivel medio puede provechosamente utilizar la perspectiva del gerente integral en su toma de decisiones, en la medida en que las funciones que desempeña coincidan con las de un gerente general, pero a un nivel jerárquico más bajo. Esas funciones o papeles del gerente integral se sitúan en tres esferas:[5]

Interpersonal
- Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
- Dirigir a los subalternos.
- Asegurar el enlace entre los públicos.

Informacional
- Actuar como vocero.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Controlar la implementación de la estrategia.

Decisional
- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas cuando se presentan.
- Asignar los recursos de la empresa.
- Negociar con los públicos.

Después de presentar las funciones que atañen no sólo al gerente general sino a cualquier individuo dentro de una perspectiva de gerencia integral, nos damos cuenta de que existe

una dimensión clave que las trasciende a todas: la aptitud de comunicar y negociar. En efecto, la concepción monolítica de un poder conservador, esencialmente económico, de la era preindustrial, ha evolucionado hacia un equilibrio de poderes de la empresa y fuera de ella. Clientes, proveedores, sindicatos, accionistas, acreedores, banqueros, empleados — en fin, todos aquéllos a quienes hemos denominado los públicos de la empresa — conforman un equilibrio de poderes. El jefe de antaño daba órdenes. El gerente de hoy negocia y convence.

Σ

La planificación estratégica consiste en mejorar la situación de la empresa frente a la competencia. La reestructuración involucra cambios organizacionales y culturales. EL GERENTE INTEGRAL MANEJA EL CAMBIO (figura 2-5). Eso requiere:

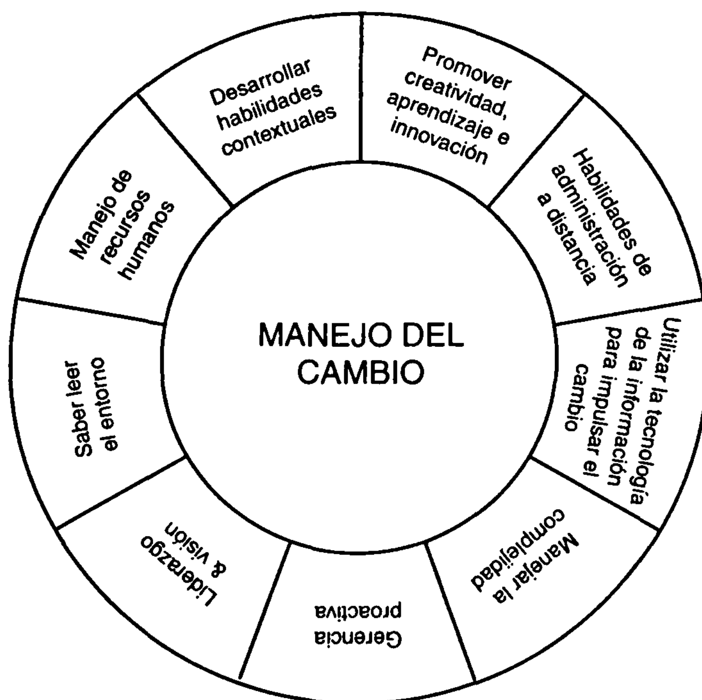


Figura 2-5: *Habilidades requeridas para manejar la transición hacia el futuro*

- Saber: Es decir, tener un conocimiento mínimo de las ciencias administrativas en cada función de la empresa.
- Entender: Es decir, tener una visión global de la Acción Empresarial.
- Habilidades: Particularmente en el campo de la comunicación y la negociación.

Éstos son los tres requisitos para ser un GERENTE INTEGRAL.

Referencias

1 BOSTON CONSULTING GROUP, *Les fonctions du commandement*, Perspectives, 1969.

2 BEAUFRE, A., *Introduction à la stratégie*, Frederick A. Praeger, Nueva York, 1965.

3 CHANDLER, A., *Strategy & Structure*, MIT Press, Cambridge, 1962.

4 BLAKE, R. R., MOUTON, J. S., *Les deux dimensions du management*, Editions d'Organisation, Paris, 1969.

5 MINTZBERG, H., *Le management: Voyage au centre des organisations*, Agence d'Arc, Montreal, 1990.

3
La toma de decisiones

La calidad de un gerente se refleja en
la peor de sus decisiones

En fin de cuentas, ¿qué hace un gerente? Toma decisiones.

Cuando el decano de una facultad de administración acoge a los estudiantes que ingresan por primera vez en la universidad, siempre destaca que ellos son "*los decisores que forjan la economía del mañana*". Terminado el discurso, la palabra "decisión" no se vuelve a oír jamás durante la carrera universitaria, ocupada con la enseñanza de las finanzas, la contabilidad, el marketing y la economía.

Algunos años más tarde encontramos al egresado de la facultad de administración en su nuevo puesto de gerente. De hecho, toma decisiones, muchas decisiones, a veces más de las que quisiera tomar. Al verse actuar, se da cuenta de que muchas de esas decisiones se salen de los marcos académicos fijados en la universidad y de que, además, le enseñaron a analizar, no a decidir.

Podemos constatar que en nuestra labor cotidiana, como gerentes, somos muy rigurosos en nuestro *análisis* de los problemas y de las situaciones. Sometemos ese análisis a pruebas lógicas y estadísticas antes de convencernos de su solidez. Luego tomamos una *decisión* casi sin darnos cuenta, y pasamos el resto del tiempo justificándola con otro análisis, *a posteriori*, a veces muy diferente del análisis inicial.

Analizamos bien y decidimos mal. ¿Por qué? Porque analizar es más sencillo que decidir. Analizar involucra un proceso ordenado de utilización de herramientas y de técnicas, cosas que son fáciles de enseñar — y, de hecho, en los colegios y en las universidades nos enseñan a analizar, y no a tomar decisiones. Decidir implica pensar. Decidimos mal porque "pensamos mal", o, mejor dicho, porque hay varias maneras de pensar sometidas al "principio de isofinalidad":

1. No hay *un* pensamiento mejor.
2. No todos los pensamientos son igualmente válidos.

Edward de Bono,[1] autor de numerosos libros sobre el pensamiento lateral, ha estudiado los procesos mentales que utilizamos frente a un problema para llegar a una solución o una decisión. La gran mayoría de la gente sigue un proceso lógico-incremental, o según la terminología de Edward de Bono, un *pensamiento vertical:* Si A es cierto, entonces B es cierto; si B es cierto, entonces C es cierto, etc., hasta que se llega a la conclusión de que Z es cierto. Este razonamiento deductivo, lógico y vertical está constituido por una cadena de proposiciones. Cada proposición intermedia tiene que ser justa para que el eslabón final de la cadena sea probado. Se tarda mucho tiempo en llegar a la solución.

El *pensamiento lateral* demuestra otra manera de pensar. También se busca probar que Z es cierto partiendo de A, pero sin recorrer toda la cadena de proposiciones intermedias. Hay que plantear el problema de otra manera.

Según John Ralston Saul,[2] la civilización occidental queda presa del pensamiento vertical. Nos interesamos más en demostrar la lógica de nuestras soluciones que en reflexionar sobre sus consecuencias. Estamos "obsesionados por la administración por soluciones, un sistema en el cual la lógica siempre apoya las conclusiones". El autor fustiga con toda la razón las más famosas escuelas de negocios norteamericanas y europeas que "no desarrollan las habilidades para resolver los problemas sino un método para identificar las soluciones que satisfagan al sistema". Se podría decir que los grandes problemas de nuestra época (hambre, contaminación ambiental, desigualdad social, anarquía, etc.) son el resultado de las "soluciones lógicas" que

> **Un pequeño test**
>
> *Para saber si usted piensa en forma vertical o lateral, trate de resolver el siguiente problema:*
>
> *Usted está encargado de organizar un torneo de tenis por ronda eliminatoria simple, es decir, que un jugador juega contra otro, el ganador pasa a la ronda siguiente, mientras que el perdedor queda eliminado. En la primera ronda, todos los inscritos en el torneo tendrán que jugar. Si hay un número impar de jugadores en alguna ronda, habrá un "bye", es decir, que un jugador pasará a la ronda siguiente sin jugar.*
>
> *Se inscriben 111 jugadores.*
>
> *¿Cuántos partidos tendrá usted que programar en todo el torneo?*
>
> *Piense bien en el problema, y cuando tenga la respuesta, averígüela en la página 65.*

los países han aplicado al "problema" de la industrialización y del "desarrollo".

¿Por qué tomamos decisiones? ¿Para resolver problemas, o para satisfacer las expectativas del sistema que le confiere al gerente un papel decisorio?

Michel Crozier y Erhard Friedberg[3] consideran que las decisiones individuales y colectivas no son sino "juegos" que tienden a mantener el equilibrio del sistema en el cual actuamos ("sistema concreto de acción").

> *"Un sistema concreto de acción no es sino un conjunto de juegos estructurados [...] Ninguna decisión puede ser considerada como racional en sí; sólo es racional en relación con el sistema concreto de acción que la produce".*[3]

En otras palabras, los llamados "actores" o gerentes no son sino los portavoces de las decisiones organizacionales. El decisor no tiene tanta libertad de decisión.

En realidad, a mucha gente no le gusta tomar decisiones. Tomamos una decisión cuando se reúnen tres condiciones:

- Estamos *insatisfechos* con la situación actual.
- Estamos lo suficientemente *motivados* como para desear cambiar la situación.

- Creemos que tenemos la *capacidad* de cambiar la situación.

Todos conocemos empresas que han tardado varios años en quebrarse sin que los gerentes tomaran decisiones para evitarlo. Tal vez no estaban insatisfechos, no veían el problema, o pretendían no verlo. Quizás les faltaba motivación: "Ese problema no es mío sino de la junta", "De todos modos, me jubilo dentro de dos años", etc. ¿O será que ya habían abandonado la lucha y pensaban que no eran capaces de salvar la compañía?

EL MITO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La Acción Empresarial debe tener una finalidad, así sea únicamente para satisfacer el espíritu de quienes la elaboran o estudian. Es difícil para un espíritu cartesiano imaginar que todo un sistema económico y sus elementos, es decir, las empresas, pudiera evolucionar sin una finalidad; es tranquilizador, en cambio, describir la evolución de las empresas según una dinámica ordenada: el sistema económico les asignaría una finalidad a las empresas; éstas se impondrían una misión, los dirigentes establecerían las estrategias correspondientes a los objetivos fijados por la misión de la empresa ... Algunos razonamientos lógicos se infiltran subrepticiamente en nuestra mente, tales como:

- "Toda organización tiene unos objetivos".
- "No hay estrategia posible sin objetivos".
- "No existen estrategias malas; solamente objetivos malos".

Llegamos a no poner más en duda los fundamentos de estos dogmas, aunque no concuerden con la realidad.

Algunas veces se evita el escollo de la lógica para caer en el que consiste en emplear indistintamente palabras como *finalidad, metas, objetivos*, aun cuando sus acepciones son diferentes. Por otra parte, los autores no están de acuerdo en la definición de estos términos; lo que para unos es *meta*, para otros es *objetivo*. En el contexto de este libro, se adoptarán las definiciones siguientes:

Finalidad o misión: Concepción implícita del "porqué" de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico (*filosófico* por opuesto a *práctico*).

Objetivos: Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y rentabilidad; es decir, tres "voluntades organizacionales" independientes de las voluntades de los dirigentes. Además, tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos "contingentes" implican metas cifradas.

Metas: Subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes. Ejemplo: si el objetivo es la obtención de utilidades, las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas (rentabilidad de la inversión, de los activos, del patrimonio, etc.). La meta es una norma cuantitativa; el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo.

Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad, y las metas precisan los objetivos.

La confusión entre *metas* y *objetivos* es frecuente, y, además, es alimentada por los dirigentes de la empresa. Para convencerse de esto es suficiente leer las "palabras del presidente" que preceden cada año al informe financiero de la empresa. El presidente suele comenzar felicitándose por los resultados obtenidos a pesar de la difícil coyuntura, y a continuación enumera los objetivos para el año siguiente:

- Consolidación de la participación en el mercado.
- Mejoras de la rentabilidad y de los dividendos.
- Aumento de los beneficios sociales.
- Etc., etc.,

y termina modestamente atribuyendo la totalidad del éxito logrado a la abnegación de los empleados y a la confianza inquebrantable de los accionistas. En esta situación típica, el presidente habla de objetivos sin determinar las metas. Sin duda, lo hace intencionalmente, puesto que si hubiera querido revelar los objetivos completos, habría dicho, por ejemplo:

- Lograr el 30% de participación en el mercado en los próximos dos años.
- Elevar la tasa de rentabilidad del patrimonio al 20%.
- Invertir el 4% de la nómina en beneficios sociales discrecionales.

Ahora podemos entender por qué el presidente evita hablar de verdaderos objetivos: teme que se note, si no los logra. Se responsabilizaría del logro de los objetivos ante los públicos de la empresa, y por esa razón formula solamente unos votos piadosos disfrazando deseos como si fueran verdaderos objetivos.

Un objetivo tiene cuatro componentes:

1. Un *atributo*, o sea una dimensión específica que lo define.
2. Una *escala de medida.*
3. Una *meta* o un *umbral.*
4. Un *horizonte temporal.*

Para ilustrar estos componentes, ayudemos a nuestro presidente ficticio a transformar su deseo de mejorar la rentabilidad en un objetivo real, imaginando cómo podría haber precisado los cuatro componentes:

Deseo: mejorar la rentabilidad.

Objetivo:

1. *Atributo:* Rentabilidad.
2. *Escala de medida:* Tasa de rentabilidad neta del patrimonio (R.O.E.).
3. *Meta:* El 20% (se supone que en este sector industrial el estándar o "norma" es inferior a la meta fijada).
4. *Horizonte:* Un año.

Que los dirigentes de la empresa eviten revelar sus objetivos es, en resumidas cuentas, un reflejo de defensa bien natural. Sin embargo, a veces la situación es ambigua: ¿Fijan realmente objetivos? Si no, ¿cómo manejan la empresa sin unos puntos de referencia y sin unos criterios de evaluación del camino por seguir? ¿Sería posible dirigir sin objetivos?

La teoría clásica responde negativamente a esta última pregunta. Para los economistas clásicos de principios del siglo XX, la empresa tiene por objetivo fundamental maximizar las utilidades. Sin embargo, poco a poco los autores comienzan a criticar este punto de vista simplista. A. G. Papandreou[4] (1952) sostiene que la empresa persigue, en realidad, varios objetivos a un mismo tiempo (utilidades, participación en el mercado,

servicio, calidad, etc.) y que estos objetivos son dictados en parte por las aspiraciones de los públicos de la compañía. Por *público* se entiende un grupo de influencia sobre la gerencia general; por ejemplo, el público de los accionistas, el público de los empleados, el público de los clientes, etc. Como lo señala P. Kotler,[5] el objetivo de la empresa es satisfacer a sus públicos y no solamente las necesidades de los consumidores, como lo afirmaban las primeras obras de marketing.

En los años 60, varios autores empiezan a censurar el pensamiento clásico acerca de los objetivos de la empresa. H. A. Simon[6] (1964) refuta la hipótesis de maximización: la empresa no buscará maximizar las utilidades, la participación en el mercado, etc.; más bien buscará satisfacer las *restricciones* impuestas por los públicos. R. Cyert y J. March[7] (1963) insisten en el hecho de que los objetivos (o restricciones) son el fruto de una negociación entre varios participantes en la Acción Empresarial. No es solamente el gerente general quien fija un objetivo único, como en la teoría clásica; varios actores de la empresa negocian cierto número de objetivos que favorecen *grosso modo* a cada uno de los públicos de la empresa. P. Georgiou[8] (1973) va más allá cuando afirma que la empresa no tiene objetivos, que no es sino un campo de batalla donde se enfrentan los públicos en una lucha continua de influencia y de poder. Siguiendo la idea de P. Georgiou, H. Mintzberg[9] (1981) estudia las coaliciones que pueden formar los públicos de la empresa y describe las configuraciones de poder sobre las cuales se erige cada coalición. Los objetivos son la traducción de un poder, y cambian con él. M. Crozier y E. Friedberg[3] (1977) se interesan en lo que hace que individuos adhieran a objetivos comunes. J. P. Sallenave[10] (1985) señala que los gerentes llevan tres "sombreros" según que busquen el bienestar de la compañía, una ventaja para sus "territorios" en la compañía, o no hagan más que perseguir sus intereses personales. Los tres sombreros definen un espacio — un cubo — donde se ubican las ocho culturas o "tribus" de la organización.[11] (Figura 3-1, página 42).

Estamos bien lejos de la teoría clásica, y, sin embargo, no suficientemente lejos puesto que continuamos estableciendo hipótesis simplistas. Seguimos creyendo que los actores tienen objetivos claros aunque los de la empresa tal vez no lo sean.

Fecha	*Autor*	*Número de actores*	*Proceso*	*Número de objetivos*	*Paradigma*
1900	Teoría clásica	1	Maximización	1	Maximización de las utilidades
1952	Papandreou	1	Maximización	varios	Tantos objetivos cuantos públicos
1963	Simon	1	Satisfacción	restricciones	La empresa satisface restricciones
1964	Cyert & March	varios	Negociación	varios	Se negocia el poder mediante los objetivos
1973	Georgiou	varios	Lucha	variable	La lucha por el poder
1977	Crozier & Friedberg	varios	Juego	varios	Sistema concreto de acción
1979	Mintzberg	varios	Coalición	varios	Configuración de objetivos = equilibrio del poder
1985	Sallenave	varios	Depende del sombrero	varios	Jerarquía de los objetivos
1993	Sallenave	varios	Depende de la tribu	varios	Afiliación a una tribu organizacional

Figura 3-1: *Algunas teorías sobre los objetivos de la empresa*

Pero esto no es cierto. Algunos años en contacto con gerentes de varias empresas permiten dudarlo y conducen a formular las proposiciones siguientes:

Proposición 1: Objetivo ↔ Restricción
No hay objetivo sin restricción.

Lo que se denomina APO (administración por objetivos) es también la APR (administración por restricciones). De hecho, no serviría para nada fijar objetivos en ausencia de restricciones.

En este sentido, la cuestión de saber si la empresa tiene unos objetivos o si más bien satisface las restricciones, es puramente académica. Objetivos y restricciones van a la par: el objetivo de participación en el mercado va acompañado de una restricción de rentabilidad a corto plazo; el objetivo de rentabilidad a corto plazo estará limitado por una restricción de participación en el mercado.

Proposición 2: Preferencias sistemáticas
Generalmente ni la empresa ni los empresarios tienen objetivos. Ellos sólo manifiestan preferencias sistemáticas frente a una alternativa de acción.

Las preferencias sistemáticas de los dirigentes son contingentes. Dependen de su formación, de su experiencia pasada, del riesgo que perciben en el medio ambiente, etc. Algunos cambian sus preferencias con el tiempo, mientras que otros, guiados por una lógica de exclusión, muestran preferencias casi inmutables. Por supuesto, a nadie le gusta reconocer que el empresario no tiene objetivos, que es defensivo y que obedece a reflejos administrativos. Se podría objetar que una visión de éstas no corresponde a la realidad, pues un buen número de dirigentes es capaz de enunciar claramente "los objetivos de su empresa". Sin embargo, veamos en la proposición siguiente *qué* incita a un empresario a formular explícitamente "los objetivos de su empresa".

Proposición 3: Objetivo ↔ Poder
La coalición dominante en una organización le asigna a ésta los "objetivos" que traducen las preferencias sistemáticas de sus miembros y afirman su poder.

La empresa da testimonio de un equilibrio de poder entre sus públicos. La afirmación según la cual "el cliente es rey" no siempre se cumple, e incluso irritará a muchos consumidores que nunca han tenido la sensación de ser reyes al hacer cola en un almacén. Algunas veces, el proveedor es el rey; otras, lo es el sindicato, y en ocasiones, el propio gerente general. Lo más frecuente es que se reparta el poder, repartición resultante de una negociación o de un acuerdo tácito entre los públicos. Según la distribución de poder, tal o cual coalición de actores podrá imponer sus preferencias y hacer de ellas "los objetivos de la empresa". Una empresa les dará prelación a los objetivos sociales, traduciendo así el poder sindical o la voluntad de un patrón preocupado por los problemas sociales, mientras que otra hará prevalecer los objetivos financieros si los accionistas constituyen la coalición dominante.

Proposición 4: Poder ↔ Objetivo ↔ Comunicación
La comunicación de los objetivos refuerza el poder de la coalición dominante.

La comunicación de los objetivos a los subordinados facilita la justificación de la estrategia inducida. La coalición dominante perpetúa su poder permitiendo la discusión a nivel de las alternativas de estrategia pero excluyéndola a nivel de la definición de objetivos. El objetivo es un truco de comunicación: el objetivo es un *calmante*, da un punto de referencia, guía la acción de cada cual; el objetivo es restrictivo: obliga a las coaliciones neutras a colaborar o a oponerse, exponiéndose en este caso a las represalias de la coalición dominante, que las acusará de "traicionar los objetivos de la organización"; ésta es, confesémos-

lo, una forma elegante de despersonalizar el debate en el momento de despedir a los disidentes.

Proposición 5: Objetivos ↔ Actores
Los objetivos de la empresa dependen de los de los actores.

No hay "buenos" objetivos de la empresa que no sean buenos para sus actores. Cada dirigente, antes de asignar un objetivo a la organización — ya sea solo o en coalición —, lo hace pasar por un doble filtro: 1) ¿Ese objetivo me afecta personalmente? 2) ¿Afecta a la función relacionada con mi cargo en la empresa?

Pocos dirigentes aceptan sacrificarse por el bien de la empresa. Los asesores lo saben bien, y no recomiendan soluciones para los problemas de la empresa sin asegurarse de que la solución propuesta no cree problemas al gerente mismo. Puede ser benéfico para la empresa liquidar una de sus divisiones, pero no puede esperarse que el gerente de esa división tenga una opinión imparcial.

Así, cada dirigente posee tres sombreros que se cala según la ocasión. Se pone el sombrero de *asesor* cuando la decisión que ha de tomarse no lo afecta a él ni afecta a su función, y puede entonces contribuir imparcialmente a la definición de los objetivos. Sin embargo, cuando la elección del objetivo atañe a su función, él escoge otro sombrero, el de la *defensa de su territorio* constituido por una función, una división o un departamento.

Para el gerente de marketing, un "buen" objetivo para la empresa es, ante todo, un objetivo que aumenta el presupuesto del departamento de marketing ... o que disminuye su riesgo.

El último sombrero del dirigente es el de *egoísta*. Todo objetivo de la empresa será considerado como bueno por un dirigente cuando le refuerza a él su poder personal en el seno de la empresa, o, por lo menos, no se lo menoscaba.

Finalmente, los objetivos parecen ser una panacea. Son al mismo tiempo un enunciado cómodo, un instrumento de disciplina organizacional, un truco de comunicación y un testimo-

nio de poder; tienen muchas virtudes lenitivas; tranquilizan a los dirigentes en cuanto a su misión, y a los académicos en cuanto a la administración (por objetivos) de las empresas. Conviene reconocer la ambigüedad de los objetivos subyacentes de las decisiones estratégicas de las empresas.

La administración por objetivos es un mito, pues nadie sabe lo que son los objetivos: ¿Órdenes disfrazadas? ¿Reflejos del reparto del poder? ¿Trucos de comunicación? Tampoco se debe creer que un gerente analiza la situación, formula objetivos, toma una decisión y actúa. La secuencia análisis → objetivos → decisión → acción es más teórica que real porque, en su vida diaria, el gerente habla mucho, analiza un poco, a veces actúa, pero no siempre como resultado de una decisión consciente. Además, ¿cómo podemos decir que los objetivos preceden a la decisión, cuando la fijación del objetivo es, en sí misma, una decisión? — ¡tomada, a veces, después de la acción, para justificarla!

LA ADMINISTRACIÓN POR ILUSIONES

Contrariamente a lo que se piensa comúnmente, los problemas y las decisiones no surgen, no se nos presentan, a menos que sean catástrofes o crisis que requieran una atención inmediata. En la mayoría de los casos, escogemos los problemas que vamos a enfrentar; es nuestra visión del mundo la que hace "surgir" los problemas que requieren una decisión nuestra.

Comparemos, por ejemplo, la reacción de cuatro gerentes ante una disminución de las ventas:

Gerente # 1: "La demanda es estacional. De todas maneras, nuestro promedio de ventas este año ha sido muy satisfactorio".

Gerente # 2: "Yo no soy partidario de vender por vender. Más vale vender menos con un mayor margen de utilidad".

Gerente # 3: "El problema es grave. Hay que lanzar una

campaña de publicidad inmediatamente para contrarrestar la disminución de las ventas".

Gerente # 4: "Ése es un problema general. En tiempo de crisis económica, el poder adquisitivo de la gente disminuye, y no podemos hacer nada contra eso".

El hecho es claro: las ventas disminuyen. Sin embargo, los cuatro gerentes interpretan el mismo hecho de manera diferente: el primero no percibe ningún problema; el segundo, aunque percibe el problema, no está suficientemente insatisfecho; el tercero percibe el problema, parece motivado para resolverlo (de hecho ya tiene su solución), pero no sabe si le alcanzan los recursos. El último concluye que el problema no es de él ... No se puede hacer nada.

Los cuatro gerentes ilustran la importancia de la *realidad construida* en la toma de decisiones. Una situación de decisión está íntimamente ligada a la percepción de la realidad que tiene el gerente.

"El hombre crea la realidad a la cual el sistema se adapta. El actor humano no reacciona a la realidad, él la construye".
Weick, 1979.[12]

Cada gerente construye su mundo, según su visión. De esta realidad construida dependerá la existencia de los problemas empresariales y, por ende, la toma de decisiones necesaria para la solución de estos problemas.

Regresemos a nuestros cuatro gerentes. Ante el mismo hecho indiscutible — las ventas disminuyen —, cada uno construyó una realidad diferente. Cada uno introdujo en su construcción mental *sesgos cognoscitivos* distintos. Los sesgos cognoscitivos son los mecanismos que usamos cuando interpretamos la información bruta, deformándola a veces, a menudo inconscientemente, para edificar nuestra "realidad construida". Podemos clasificarlos en tres categorías, según que intervengan a nivel de la percepción de la información, a nivel de la atribución de una causa a los eventos que observamos o a nivel de la representación formal de la realidad.

1. Los sesgos de percepción

Son los sesgos que intervienen en la fase de adquisición de la información, de modo tal que finalmente veamos lo que queremos ver.

1.1 Percepción selectiva

Ejemplos:
** Un **prejuicio** nos lleva a aceptar o a rechazar de antemano los argumentos de un colega.*

** Les colocamos **etiquetas** a los problemas según nuestra formación o nuestra experiencia. Podríamos apostar a que el gerente # 3 trabaja en el área de marketing; él tiene la tendencia a ver en la disminución de las ventas un "problema de publicidad". En realidad, los problemas no vienen con etiquetas, nosotros los interpretamos y les colocamos etiquetas (problema de marketing, problema de finanzas, problema humano, etc.), sin darnos cuenta de que al hacerlo estamos sesgando y reduciendo las alternativas de soluciones que vamos a buscar.*

** **Bloqueamos la información discordante** que contradice nuestra primera opinión. Así, en una entrevista nos formamos una impresión inicial, luego buscamos entre las respuestas aquéllas que confirman nuestra impresión y descartamos las que podrían cambiarla.*

1.2 Sesgo de analogía

No hay nada nuevo bajo el Sol. Percibimos los acontecimientos de la empresa a través del prisma del pasado. Relacionamos los hechos presentes con acontecimientos anteriores similares y aplicamos las mismas soluciones que aplicamos en el pasado.

1.3 Sesgo de representatividad

Pensamos que un evento es probable si nos parece representativo de una clase de eventos. Ejemplo: los estereotipos: Ramírez

siempre habla de cifras y de razones financieras; *tiene que ser contador.* Una clase especial de sesgo de representatividad es el sesgo conocido como la "ley de los pequeños números":

La ley de los "pequeños números"

Con mucha frecuencia sacamos conclusiones basadas solamente en uno o dos ejemplos; a veces pasamos por alto la incertidumbre alrededor de una hipótesis de trabajo hasta que llegamos a considerar como cierto lo que sólo es lo más probable.

1.4 Sesgo de impresión

Rara vez percibimos los eventos de manera neutral. Hay acontecimientos que nos impresionan más que otros. Nos desmayamos cuando un perro se hace atropellar en la calle, y relegamos la noticia de un tifón que causó 100 000 muertos en Bangladesh a la columna de las "noticias breves".

1.5 Compromiso emocional

Nos sentimos más o menos involucrados en lo que pasa alrededor de nosotros. El gerente general de la empresa *X* defiende "la estrategia de la empresa", probablemente porque él mismo la imaginó, mientras que sus empleados la critican: "Es la estrategia de los patrones". Sin embargo, si un empleado de la empresa *Y* critica la estrategia de *X*, los empleados de *X* la defienden como si fuera de ellos.

2. Los sesgos de atribución

Cuando la razón de las cosas no es obvia, nos toca atribuirles causas a los eventos, pues el azar no satisface sino a los estadísticos. El *error fundamental de atribución* reside en subestimar el papel de la situación (o a veces del azar y de los factores ambientales) y en sobrestimar el papel de las personas en la realización de los eventos. Éstos no "acontecen" sino que los vemos como el resultado de la voluntad o de la estrategia de alguien.

2.1 Sesgo de disponibilidad

Tenemos la tendencia a atribuirle la causa de un evento a la primera razón que nos venga a la cabeza, es decir, a la que tenemos más disponible en la mente; muchas veces será la que más nos ha impresionado (véase sesgo de impresión).

2.2 Sesgo de atribución egocéntrica (ilusión de control)

Ejemplo: "Cuando nuestro partido llegó al poder, la inflación era superior al 30%; gracias a nuestras políticas, *ha bajado al 25%". La ilusión de control nos lleva a apropiarnos de los éxitos y a asignarles los fracasos a circunstancias independientes de nuestra voluntad o a la mala suerte.*

3. Los sesgos de formalización

Mientras los sesgos de atribución tienden a reducir la incertidumbre percibida alrededor de un evento, los sesgos de formalización son mecanismos reductores de la percepción de la complejidad.

3.1 Anclaje

En nuestro discurso tenemos la tendencia a anclar el debate alrededor de una palabra, una frase (leitmotiv) o una cifra. El punto de anclaje enfoca la discusión y sesga la percepción.

Ejemplos:

* *En su presentación, un vendedor afirma en varias ocasiones que está ofreciendo "un producto de alta calidad a menos de $1 000". Gracias a este anclaje, el cliente llega a pensar que el producto es efectivamente de buena calidad y que $1 000 es un precio normal para este tipo de producto.*

* *El gobierno anuncia que está por reducir sus gastos en un 3%. Cualquier propuesta, venga ella del partido que tiene el poder o venga de la oposición, tendrá que ser evaluada en relación con este punto de anclaje.*

* *A propósito, ¡¿por qué se planifica a 5 años, y no a 4 o 6?!*

3.2 Sesgo de simplificación

¡La realidad es demasiado complicada! Hágamos de ésta un modelo sencillo que nos permita estructurar y entender los problemas. Así podremos resolverlos.

Pero ¿qué vamos a resolver? ¿Los problemas planteados por el modelo ... o los problemas reales?

Con el sesgo de simplificación, uno llega a no interesarse sino en el modelo de la realidad que mejor se puede aprehender, comprender y controlar (confróntese ilusión de controlar, página 53).

3.3 Sesgo fundamental de formalización

El sesgo fundamental de formalización consiste en elaborar una construcción mental de los eventos dotada de una causalidad probable, luego en considerar como cierto el escenario probable, utilizando otros sesgos si fuesen necesarios.

Ejemplos:

"Ésta es nuestra empresa", dice el presidente mostrando con orgullo el organigrama que decora toda una pared de su oficina.

De hecho, se trata de la *empresa formal*, pero al presidente se le olvida que la empresa es también un grupo social con sus coaliciones, sus conflictos, sus comportamientos integrados, su cultura, etc.

"Nuestra estrategia está en este informe preparado por los asesores XYZ & Asociados", dice ahora el presidente. Dicho informe presenta las acciones de la empresa dentro de un ***marco lógico*** *de objetivos, planes, políticas, etc.*

Pero ¿qué es la estrategia de la empresa? ¿Es este arreglo mental imaginado por los asesores? ¿O es el conjunto bruto de los acontecimientos que afectan a la empresa?

El dilema es que hay que formalizar (estructurar) para pensar *lógicamente*, pero la formalización introduce un sesgo en el pensamiento lógico.

Σ

Si conocemos los sesgos cognoscitivos que se infiltran en la creación de nuestra realidad construida, ¿por qué seguimos siendo víctimas de estos sesgos en vez de volvernos gerentes perfectamente racionales y decisores imparciales?

Por una parte, hay que considerar que el uso de los sesgos es, en la mayoría de los casos, inconsciente. Por otra parte, no es cierto que deseemos ser gerentes racionales y decisores imparciales. Preferimos más bien construir una realidad que nos complazca, que nos permita elegir los problemas y desarrollar la acción que queremos, en un mundo de ilusiones.

LAS TRES ILUSIONES DEL GERENTE

> *Ilusión:* Error de percepción o de interpretación que hace tomar la apariencia por la realidad. Del latín *illudere*: "burlar".

Mientras los juegos de luz crean una ilusión óptica que puede engañarnos, la ilusión mental es un juego activo en el cual nosotros somos los jugadores, los creadores de la ilusión.

Las ilusiones del gerente en cuanto a su papel, su función, su importancia en la sociedad, etc., no son mitos, porque un mito implica una creencia, mientras las ilusiones son meros juegos del gerente, aunque a veces se deja engañar por sus propios juegos.

Empecemos por la *idea de sí mismo* que tiene el gerente, tal como la presenta la literatura, desde Fayol (1925) hasta Mintzberg (1973). ¿Cuáles son sus tareas? Organización, planificación, control. ¿Sus funciones? Estratega, organizador, líder. ¿Sus papeles? Interpersonal, informativo, decisional.

La primera ilusión que trasciende a estas concepciones del gerente es la del *control*: el gerente es un jefe, los demás son peones. El gerente manda.

La segunda ilusión es la de *pertenecer* a la organización, considerada a la vez como entidad formal y como grupo social.

La tercera ilusión es la de *dirigir*, en el sentido de darle un rumbo a la organización. Supuestamente, lo que pasa no resulta del azar sino que es el fruto de las decisiones, de las accio-

nes y de las estrategias del gerente. El azar no cabe en las ilusiones.

Las tres ilusiones son necesarias para el desempeño del gerente. Tiene que estar convencido de controlar la situación (*"Si no controlo, no soy el jefe, y no tengo para qué mandar"*), de actuar en nombre de la organización (*"Tengo que ser jefe de alguien"*), y de ser responsable de lo que ocurre (*"Si las cosas suceden sin mí, ¿para qué sirvo?"*). Veamos ahora cómo el gerente utiliza los sesgos cognoscitivos para reforzar cada una de sus ilusiones y así pensar que "administra".

1. La ilusión de controlar

¿Quién controla el barco? ¿El timonel, o los vientos y las mareas? Si le preguntamos al capitán, nos contestará que él controla. No sería capitán si no lo creyera. Tiene que pensar que ejerce el control para poder "jugar al capitán". En la misma forma, el control real o ilusorio de la situación es un atributo imprescindible del gerente. Se aplica a tres niveles: control de la estrategia, control de la organización y control de las personas.

Al atribuirles a los acontecimientos una causalidad única ("resultan de mi estrategia"), el gerente refuerza su ilusión de controlar. ¡Cuántos empresarios han sido aclamados por sus éxitos, los cuales, a la hora de la verdad, se debían más al azar que a sus estrategias!

No sólo el gerente cae en el error fundamental de atribución, sino que utiliza una gran variedad de sesgos para reforzar su ilusión de controlar. A veces basa sus decisiones en tendencias observadas con muy pocos datos ("ley de los pequeños números"), de las cuales infiere resultados supuestamente confiables y estables (sesgo de representatividad). Se enamora de sus propias ideas (compromiso emocional) aun cuando no dan los resultados esperados. Pinta imágenes doradas de la compañía, y prefiere ver lo bueno de los informes que las señales de peligro (percepción selectiva). En fin, maneja una caricatura de la empresa (sesgo de formalización), tal como un comandante que ganara la guerra con divisiones ficticias y soldados de plomo

alineados en la mesa, en vez de mojarse los pies en los charcos del campo de batalla.

En este mundo formal, la estrategia de la empresa deja de ser lo que la empresa hace, y más bien es lo que dice el informe de los asesores, y la organización no se compone de gente sino que se reduce al organigrama que cubre la pared de la oficina del gerente. Pero tarde o temprano, el gerente tendrá que enfrentar la realidad humana de su empresa e inventar mecanismos para reforzar su ilusión de control sobre los individuos.

La ilusión de control sobre los individuos se subdivide cómodamente en dos: la ilusión del mando y la ilusión de la evaluación. El jefe manda, y el jefe evalúa a los demás.

Dar órdenes solía ser fácil. Hoy en día se complica mucho en nuestro mundo contestatario y sindicalizado, y mucho más aún, cuando cada jefe tiene un más-jefe-que-él, hasta que no se puede distinguir los jefes de los peones. Todo el arte de la administración moderna, pues, consiste en dar órdenes sin que parezca que se dan. Como la orden directa puede ofender la susceptibilidad de quien la recibe, el gerente se las ingenia para dar órdenes indirectas y órdenes vagas. Les da *órdenes indirectas* a todos cuando estipula los "objetivos de la empresa". Al controlar estos objetivos, o más maquiavélicamente aún, el proceso de formulación de los objetivos, el gerente les imprime su voluntad a todos. El primer poder en la empresa es decir *"Nuestro objetivo es ...* " Pero como la gente no se deja engañar fácilmente y hace presión para participar de verdad en la formulación de los objetivos, el gerente tiene que inventar otra manera de mandar, con *órdenes vagas*, por ejemplo. Se transmiten órdenes vagas a través de la "cultura organizacional" de la empresa que transmite normas de comportamiento aceptables. Así, el gerente no nos dice *"Haz eso"* sino *"Haz lo que quieras, siempre y cuando que permanezcas dentro de límites culturalmente aceptables"*. Implícita en esta advertencia está la evaluación del desempeño dentro de los límites culturalmente aceptables, fijados por el gerente.

Así, el conjunto de normas de comportamiento, transmitidas por los objetivos y la cultura de la organización, permite que el gerente evalúe negativamente a los que no se comportan como él lo haría en las mismas circunstancias (sesgo de atribución

egocéntrica), y fortalece su ilusión de control sobre la estrategia, la organización y los individuos.

2. La ilusión de pertenecer

La ilusión de pertenecer deriva de dos necesidades del gerente en la empresa: la necesidad de *identificación con la organización* y la de *afiliación al grupo social*, siendo la empresa a la vez una entidad formal (organización) y humana (grupo social). Ambas necesidades existen en cada gerente, aunque en proporciones diferentes. Además, el contexto social y cultural afecta a la forma en que un gerente pertenece a su empresa. Escuchemos, por ejemplo, a un gerente japonés cuando se presenta: "Trabajo para Mitsubishi. Me llamo Yamamoto". El gerente norteamericano se identifica primero: "Soy Bill Jones; trabajo con General Motors". Y al latino casi se le olvida nombrar su compañía: "Soy Juan Valdez. Estudié en tal y tal universidad, entre las más famosas. He hecho tal y tal cosa (éxitos solamente). Yo soy yo quien ... Y a propósito, le presto mis servicios a la compañía X".

Más que tres personalidades, estas presentaciones caricaturizadas reflejan tres jerarquías culturales distintas. Sin embargo, en cada caso, sea cual sea su origen étnico, el gerente se identifica con una organización, una función o un grupo de referencia. Necesita la ilusión de pertenecer para poder representar la compañía a la vez como entidad formal y como grupo social. Sin ella, él no es nadie, no tiene poder (¿sobre quién?), no puede actuar como vocero (¿de quién?), ni siquiera puede negociar (¿en nombre de quién?). Desde luego, el grupo de referencia ocupa un papel central en la realidad construida del gerente, pero como la realidad va más allá del grupo de referencia, y como, además, es más compleja de lo que él quisiera, el gerente tiende a utilizar mecanismos mentales simplificadores para reforzar la importancia de su grupo de referencia en el mundo que se construye, y a fortalecer al mismo tiempo su ilusión de pertenecer. ¿Cómo lo hace? ¡Buscando nuevamente en la bolsa de los sesgos! Primero, se rodea de gente que piensa como él por sus antecedentes sociales o educativos. Así, tenderán todos a ver el mundo de la misma manera (¡percepción selectiva

colectiva!). Luego, les concede más valor a los argumentos que provienen de su grupo. Se consideran como válidos porque provienen del grupo, y se evita someterlos a otras pruebas (sesgo de representatividad). Se estudian cuidadosamente todas las informaciones que producen un impacto potencial sobre el grupo de referencia, y se descuidan las demás (sesgo de disponibilidad). En fin, todo el mundo gira alrededor del grupo de referencia (sesgo de atribución egocéntrica), cuya única preocupación es tener cada día más poder. Los problemas se vuelven artificios, para ejercer y fortalecer el poder del grupo. Pronto se pierde de vista que problemas distintos requieren soluciones distintas; todos los problemas se vuelven iguales (sesgo de analogía), y la misma receta vale para todos cuando el único objetivo es consolidar el poder que ya ha adquirido el grupo. Así, vemos gerentes experimentados que administran por receta, aplicando año tras año la misma medicina para curar todas las enfermedades de la empresa. Es la receta con la cual tuvieron éxito, hace mucho tiempo, cuando enfrentaron su primera decisión (sesgo de impresión).

3. La ilusión de dirigir

Todas las organizaciones se ufanan de tener una razón de ser. Según los expertos, "las empresas son las respuestas organizacionales a necesidades del consumidor" o "corresponden a una voluntad común", "un proyecto", "una misión". Suena muy bien, pero, en realidad, son los hombres los que imaginan la finalidad de la organización que luego forma parte de su realidad construida. Así como el hombre busca su propio fin a lo largo de su vida, también busca atribuirles un fin a su(s) empresa(s) a lo largo de tanteos colectivos que construyen la trama histórica de toda organización.

> *"Las personas, los decisores, no saben nunca muy bien lo que quieren; descubren sus objetivos, a menudo nuevos objetivos, a través de sus experiencias, es decir, a través de sus decisiones".*
>
> M. CROZIER Y E. FRIEDBERG[3]

Tenemos que creer que nuestra vida tiene un propósito. Tenemos que creer que la empresa tiene una finalidad, sin la cual la acción empresarial se volvería mero juego y pasatiempo de adultos. La ilusión de dirigir orienta la acción del gerente sin limitar su libertad de acción y de pensamiento. Es a la vez un aglutinante organizacional que asegura un mínimo de integración entre los gerentes, quienes, a veces, persiguen sus propios objetivos en forma paralela o contraria a los objetivos de la empresa, y es también un "cuadro" dentro del cual se desarrolla la acción colectiva de los gerentes. La ilusión de dirigir es esencial a la acción empresarial, hasta tal punto que en ausencia de una misión bien definida, ciertos autores erigieron esa ausencia de proyecto en una "finalidad":

> *"La misión de nuestra empresa es aumentar los dividendos cada año".*
>
> J. SLATER
>
> *"La responsabilidad social de la empresa es lograr utilidades".*
>
> M. FRIEDMAN

Todas las acciones de los gerentes pueden concebirse como otros tantos esfuerzos por reforzar la ilusión de dirigir. En su búsqueda, el gerente escogerá nuevamente en su reserva de sesgos. Se puede decir que la atención reciente que los expertos en desarrollo organizacional le prestaron al "cambio organizacional" en la empresa no es sino un gran esfuerzo colectivo por reforzar la ilusión de dirigir.

Al igual que la sabiduría, las tres ilusiones están repartidas desigualmente entre los gerentes. Algunos se preocupan más por controlar que por dirigir; otros administran buscando aliados y amigos para reforzar la ilusión de pertenecer. ¿Serán los famosos "estilos de dirección" meras respuestas individuales a distintas configuraciones de ilusiones?

NECESIDADES, MOTIVACIONES E ILUSIONES

¿Cuáles son las motivaciones que conducen al gerente a construir ilusiones para después abrigarse detrás de ellas en su labor empresarial?

La psicología nos enseña que el comportamiento humano responde a *motivaciones* (Murray, 1937)[13] y que cada motivación tiene una dirección (dimensión cualitativa), y una fuerza (dimensión cuantitativa) que empuja el pensamiento y la acción humana hacia la dirección de la motivación. A veces, la motivación no conduce a la acción sino que se acompaña de sentimientos — también con más o menos fuerza — y se libera finalmente en una fantasía.

Las motivaciones varían de un gerente a otro y lo conducen a fabricar diferentes ilusiones mediante el uso de los sesgos cognoscitivos. Las ilusiones serán más o menos prevalecientes en el gerente según la fuerza de sus motivaciones. Aquella fuerza, a su vez, depende de sus *necesidades*.

La teoría de las necesidades más conocida es indudablemente la de Maslow[14] (1943), quien distingue cinco niveles de necesidades humanas (necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidad de ser querido, necesidad de ser respetado, necesidad de autorrealización) y afirma que uno no puede satisfacer sus necesidades a un nivel dado, si las necesidades de niveles inferiores no han sido satisfechas.

McClelland[15] (1973) propone otra tipología, distinguiendo entre:

- La necesidad de influir en los demás *(poder)*.
- La necesidad de hacer amigos *(afiliación)*.
- La necesidad de hacer las cosas bien *(logro)*.

Según McClelland, el poder y la afiliación tienen dos caras, una "positiva" y otra "negativa". El poder negativo es el poder personal que tiende a establecer relaciones de sumisión con los demás, mientras que el poder positivo es el poder socializado que busca el bienestar del grupo de referencia. El uso del poder negativo en la empresa conduce a un estilo de dirección autocrítica mientras que el poder positivo es un ingrediente esencial del "liderazgo". La afiliación negativa lleva a buscar amistades por miedo de encontrarse rechazado por un grupo, mientras que la afiliación positiva es un instinto gregario que empuja a buscar espontáneamente la compañía y la amistad de otros.

Ahora aparecen correspondencias entre la tipología de McClelland y las tres ilusiones del gerente (figura 3-2):

* *La ilusión de controlar satisface la necesidad de poder (positivo y negativo).*
* *La ilusión de pertenecer satisface la necesidad de afiliación (positiva y negativa).*
* *La ilusión de dirigir satisface la necesidad de logro y, en parte, de poder positivo.*

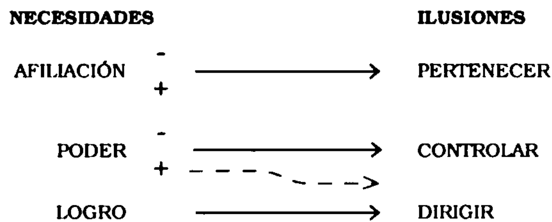


Figura 3-2: *Las ilusiones satisfacen las necesidades*

El nivel de estrés del gerente depende directamente del grado de satisfacción que sus ilusiones aportan a sus necesidades, así que las ilusiones no sólo son indispensables para desarrollar la labor empresarial y para creer en ella sino también para mantener al gerente en equilibrio psicológico (figura 3-3, página 60).

¿Qué motiva al gerente a actuar, a resolver problemas, a fabricar la cadena de decisiones y acciones que llamamos "administración de empresas"?

Cada gerente tiene su mezcla de necesidades que dan lugar a motivaciones para crear ilusiones. Se fabrican las ilusiones mediante el uso de los sesgos cognoscitivos. Las ilusiones, a su vez, cambian la mezcla de necesidades, cualitativa y cuantitativamente, y modifican las motivaciones; y así se perpetúa la administración por ilusiones. Al administrar por ilusiones, la administración es esencialmente otra ilusión.

La administración por ilusiones no se preocupa por la realidad (¿quién la conoce?) sino por la *realidad construida* por el gerente en función de su percepción del mundo, de sus ilusiones y del *contexto mental de la organización*. Se llama "contexto mental de la organización" (en inglés: *organizational mind set*) el conjunto compuesto de:

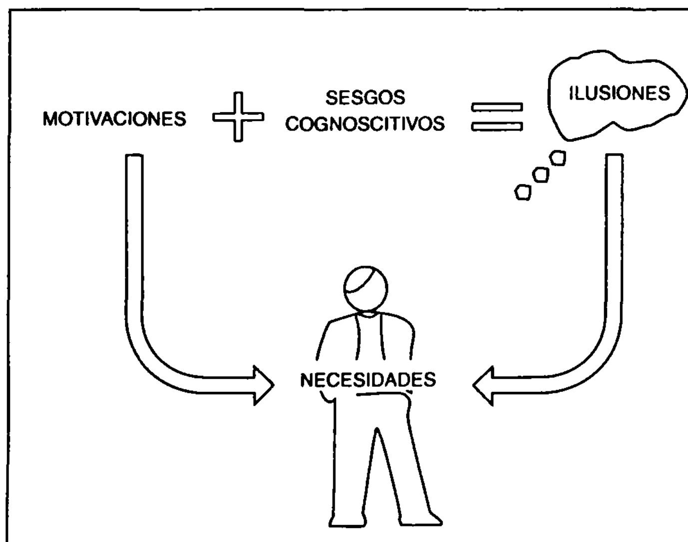


Figura 3-3: *El equilibrio psicológico del gerente*

- *El individuo*, es decir, el gerente mismo con sus atributos psicológicos propios.
- *El sistema socioestructural de la empresa:* sistema de información y de control, estructura de poder y de autoridad, recursos disponibles, éxitos estratégicos pasados y presentes.
- *El sistema cultural de la organización:* visión del mundo, mitos, ideologías, valores y creencias, símbolos que dan sentido a la acción empresarial.

Para que los directivos de una empresa puedan colaborar, es necesario que sus realidades construidas no sean básicamente diferentes. Ellos deben adherir por lo menos a un objetivo común — llamémoslo "misión", "proyecto", o lo que sea — sin el cual no hay empresa sino una organización presa de disputas internas. Ahí interviene el contexto mental de la organización para acercar las percepciones de los directivos. Si el contexto mental de la organización no hace converger las percepciones de los individuos, hay que acudir a un asesor externo que, a veces,

se presenta como experto en organización o en estrategia empresarial. En realidad, el primer desafío del asesor de empresas no es "estratégico" u "organizacional", sino contextual: ¿Cómo hacer evolucionar el contexto mental de la organización de tal modo que se refuerce la *adhesión* del grupo social a un objetivo común, y luego se refuerce la *eficiencia* de los integrantes del grupo en la implantación de la Acción Empresarial? Los problemas de "estrategia" y de "organización" tienen que ver con la búsqueda de la eficiencia, pero la eficiencia se define en relación con el contexto mental de la organización. Volviendo a la frase de A. Chandler ("la estructura sigue a la estrategia"), vemos que, en realidad, son dos elementos indisociables de un conjunto global, el contexto mental de la organización, en el cual nos parece artificial decir que un elemento "sigue" a otro. Sólo un enfoque global o *contextual* permite encontrar soluciones durables para los problemas de *desarrollo multidimensional* (personal, estratégico, organizacional, tecnológico, etc.) de la empresa.

Σ

"Un gerente toma decisiones", dijimos al comienzo de este capítulo. Ahora vemos que en la administración por ilusiones no se pueden tomar decisiones racionales — las que se pretenden enseñar en las universidades — porque no se puede aprehender *una* racionalidad, así como no se puede aprehender *la realidad*. En la administración por ilusiones hay tantas realidades construidas y tantas racionalidades cuantos gerentes haya.

La *realidad*, la que no podemos aprehender, es fluida, cambiante, inestable; en cambio para tomar decisiones, elaborar planes y estrategias, necesitamos basarnos en una realidad construida estable y predecible, sin azar. Sabemos intuitivamente que nuestra realidad construida no corresponde perfectamente a la *realidad*, pero los sesgos nos ayudan a no hacer caso de esta discordancia para poder seguir manejando la realidad tranquilamente, sin estrés. Así que las ilusiones desempeñan a la vez las funciones de freno y de motor en la labor del gerente. Como freno, reducen el estrés al permitir la

satisfacción de sus necesidades mediante una fantasía; pero son también el motor de la Acción Empresarial: motivan al gerente para que tome decisiones e iniciativas, para que actúe en busca de la satisfacción de sus necesidades y del refinamiento permanente de su realidad construida.

El dogmatismo racional lleva a algunos presidentes o asesores bienintencionados a imponer un modelo de gestión, derivado de la realidad construida con sus propias ilusiones, destruyendo de paso las ilusiones de los gerentes de la empresa. No se dan cuenta de que, simplemente, están substituyendo la visión de los encargados del manejo cotidiano de la empresa por la suya propia y están sembrando el desaliento general, especialmente cuando se repite el ejercicio cada vez que hay cambio de presidente o asesor.

Sería preferible utilizar positivamente las ilusiones de los gerentes, es decir, no destruirlas sino manejarlas y canalizarlas de manera tal que se aproveche al máximo el potencial de cada uno. La gran mayoría de los gerentes desean verdaderamente contribuir al desarrollo y al bienestar de su empresa. ¿Por qué nos las ingeniamos para impedirles que trabajen *a su manera, con sus ilusiones?* Porque preferimos imponer nuestra manera y nuestras ilusiones; preferimos pagar el costo de la pérdida de motivación de los gerentes con objeto de mantener las muestras exteriores de respeto a la visión impuesta y, más que todo, a quien la impone.

Administrar por ilusiones es bueno, siempre y cuando que se utilicen positivamente las ilusiones de cada uno y se canalicen para lograr un fin que beneficie a todos. Si usted quiere aprovechar el potencial de cada uno y administrar por ilusiones para el mayor beneficio de todos, convénzase de lo siguiente:

1. Cada colaborador tiene sus propias necesidades, sus propias motivaciones, su propia realidad construida, sus propias ilusiones.
2. La única manera de aprovechar plenamente el potencial de cada colaborador es hacer que el logro del fin común ("objetivos de la empresa") satisfaga sus ilusiones.
3. Para canalizar las ilusiones de cada gerente hacia la realización de un objetivo común se requiere una verdadera

comunicación, es decir, un intercambio de ideas en el cual cada cual expone su punto de vista y escucha al otro.
4. La *comunicación* influye en las ilusiones, permite hacer coincidir los objetivos personales y los objetivos corporativos y refuerza la afiliación al grupo. Todos ganamos.
5. Las *órdenes* destruyen las ilusiones y crean una situación de guerra abierta o latente entre varias facciones en la empresa. Hay ganadores y perdedores. Siempre pierde la empresa.

La administración por ilusiones es un juego que todos jugamos. Por cierto hay quienes sueñan con acabar con el juego, con acercar nuestra realidad construida a la *realidad*, por ejemplo, haciendo que los gerentes sean más conscientes de sus propios sesgos e ilusiones, inculcándoles las reglas del cartesianismo y de *la buena toma de decisiones* (eso se llama educación) — a menos que sean las de *la toma de las buenas decisiones* (eso se llama indoctrinación o lavado de cerebro). A la hora de la verdad, este sueño sería la ilusión más grande de todas, la de pretender construir un mundo sin ilusión, ¿¡y qué mundo!?

LA ESENCIA DE LA DECISIÓN

Una decisión es un *fenómeno* que resulta de un *proceso*. Quien la estudia como un fenómeno se interesa en la existencia de la decisión (versus la ausencia de decisión) y en la psicología del decisor (racionalidad, ilusiones, influencias externas, etc.). Quien se interesa en el proceso enfoca más la toma de decisión que la decisión final. Hay que integrar los dos enfoques para aprehender la decisión a la vez como un fenómeno cognoscitivo individual y colectivo y como un proceso sometido a una red de influencias.

La figura 3-4 (página siguiente) destaca los tres polos de influencia de la decisión:

El individuo	⟶	(el decisor)
La estructura	⟶	(organizacional y social)
La cultura	⟶	(valores compartidos)

Estos tres polos influyen tanto en el individuo (ej.: las tres ilusiones del gerente) como en las estructuras (ej.: el mito de los objetivos) y la cultura (ej.: la realidad construida común a todos los miembros del grupo o de la tribu organizacional). Al final hay que reconocer que

> *"La esencia de la decisión final escapa siempre al observador, y a menudo a quien toma la decisión [...] En el proceso de toma de decisiones quedará siempre un rincón oscuro y misterioso".*
>
> JOHN F. KENNEDY

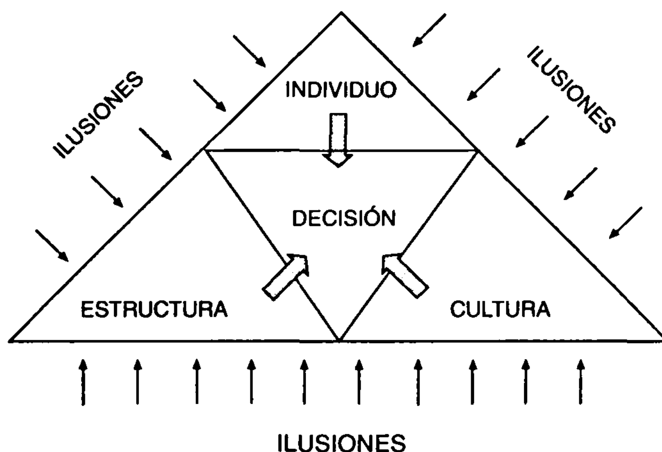


Figura 3-4: *La decisión y su red de influencias*

¿Cómo resolvió usted el test de la página 37.

Torneo de tenis

El proceso lógico incremental para llegar a la solución consiste en decir:

En la 1ª ronda habrá	*55*	*partidos + 1 bye*
En la 2ª ronda habrá	*28*	*partidos*
En la 3ª ronda habrá	*14*	*partidos*
En la 4ª ronda habrá	*7*	*partidos*
En la 5ª ronda habrá	*3*	*partidos + 1 bye*
En la 6ª ronda habrá	*2*	*partidos*
En la final habrá	*1*	*partido*
TOTAL	*110*	*partidos*

El 90% de la gente (¡que no se equivoca en los cálculos!) llega a la solución utilizando este proceso de pensamiento vertical.

Sin embargo, se puede plantear el problema de otra manera, y encontrar la respuesta de inmediato, pensando lateralmente: Si hay 111 jugadores inscritos, habrá 110 perdedores; y como no hay sino un perdedor por partido, habrá 110 partidos.

Referencias

1 DE BONO, E., *Lateral Thinking*, Pelican Books, 1970. *Practical Thinking*, Pelican Books, 1971. *I Am Right, You Are Wrong*, Pelican Books, 1990.

2 RALSTON, SAUL, J., *Voltaire's Bastards: The Dictatorship of Reason in the West*, The Free Press, 1992.

3 CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977.

4 PAPANDREOU, A. G., "Some Basic Problems in the Theory of the Firm", en *A Survey of Contemporary Economics*, vol. 2, Irwin, 1952.

5 KOTLER, P., *Marketing for Non-profit Organizations*, Prentice-Hall, 1975.

6 SIMON, H. A., "On the Concept of Organizational Goal", en *Administrative Science Quarterly*, junio de 1964.

7 CYERT, R. M., MARCH, J. G., *A Behavorial Study of the Firm*, Prentice-Hall, 1963.

8 GEORGIOU, P., "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm", en *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1973.

9 MINTZBERG, H., *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, 1981.

10 SALLENAVE, J. P., *Gerencia y planeación estratégica*, Editorial Norma, Bogotá, 1985.

11 SALLENAVE, J. P., *La teoria L*, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1994.

12 WEICK, K. E., *The Social Psychology of Organizations*, Addison Wesley Co., 1979.

13 MURRAY, M. A., "Facts which Support the Concept of Need or Drive, 1937, en McClelland D., Steele R. S., *Human Motivation: A Book of Readings*, General Learning Press, 1973.

14 MASLOW, A. H., "A Theory of Human Motivation", en *Psychological Review*, vol. 50, 1943.

15 McCLELLAND, D. C., "The Two Faces of Power", en McClelland D., Steele R. S., *Human Motivation: A Book of Readings*, General Learning Press, 1973.

4
Supervivencia, rentabilidad y crecimiento

"Toda empresa tiene tres objetivos independientes de la voluntad de sus dirigentes: supervivencia, rentabilidad y crecimiento".

Las empresas tienen muchos objetivos; tantos objetivos cuantos gerentes e ilusiones haya. Y algunos objetivos pueden ser incompatibles. De ahí surge la necesidad de no confundir los objetivos de la empresa con los objetivos de los empresarios. Si despidiéramos a todos los gerentes para vaciar la empresa de sus objetivos "subjetivos", es decir, ligados a las personas que los promueven, ¿cuántos objetivos "objetivos" quedarían? Sólo tres: supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Supervivencia, rentabilidad y crecimiento: tres palabras omnipresentes en el pensamiento del gerente, aunque, por pudor, sólo hable de las dos últimas.

La coyuntura económica fluctúa, los gerentes vienen y se van, pero la empresa sigue enfrentada a esa trilogía de objetivos. A veces un objetivo adquiere predominio sobre los otros; hasta los años 70, se ponía el énfasis en la rentabilidad; en los años 70 y 80 muchas empresas buscaban el crecimiento y el aumento de su participación en el mercado; hoy en día, un número

creciente de compañías elabora planes en busca de la supervivencia.

Supervivencia, rentabilidad y crecimiento: estas tres palabras definen el marco de estudio de la política empresarial y el imperativo de la gerencia general: sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro. La rentabilidad forja la clave de esta secuencia. A largo plazo, en una economía de tipo capitalista, no hay supervivencia posible sin rentabilidad. En las páginas siguientes se demostrará que en una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad van indisolublemente ligados.

A través del estudio de estos tres temas procuraremos diseñar un esquema global de la estrategia empresarial. En realidad, no se puede adquirir una visión de síntesis de la Gerencia Integral sin hacer uso de las nociones de referencia globales comunes a todas las empresas: supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Sin dirección o liderazgo, estos tres fines se convierten en objetivos organizacionales implícitos. Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) asegurando una rentabilidad del capital, y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de obtener mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo.

SUPERVIVENCIA

La primera obligación del gerente de una empresa es asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable.

El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la perennidad de la organización (figura 4-1).

1. El producto

Una empresa que no diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto. Dura lo que dura el producto. Algunas

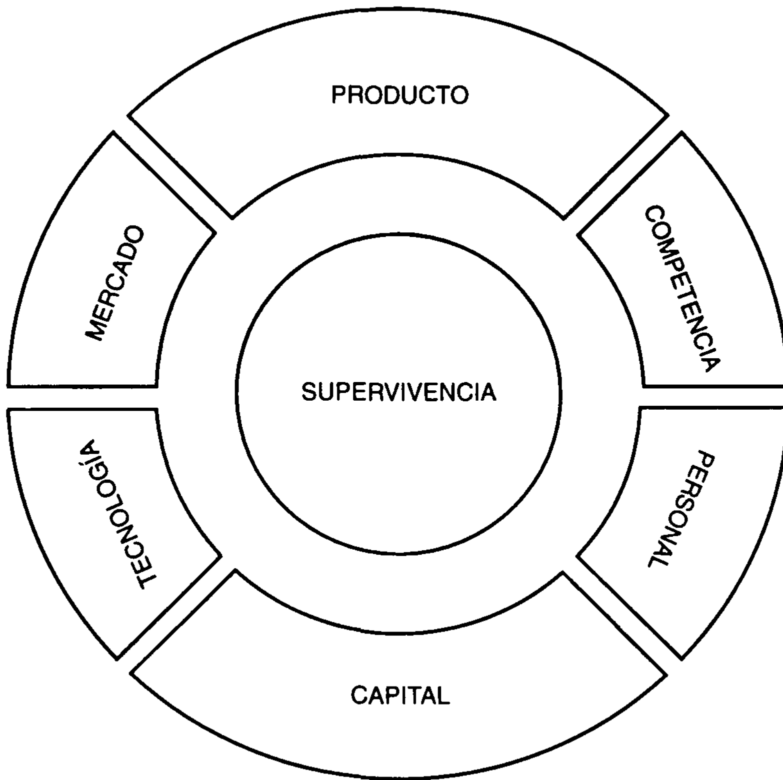


Figura 4-1: *Los seis factores de supervivencia de la empresa*

veces el ciclo de vida es largo, mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda (hula-hula, por ejemplo) o indefinidamente, en el caso de un producto de primera necesidad (leche, v.gr.). Lo anterior corresponde a dos casos extremos.

La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícilmente previsibles, tales como los efectos de sustitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación (precio, normas de seguridad), la innovación de la competencia, etc. En general, se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

2. El mercado

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento súbito de la demanda atrae la competencia, y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo (véanse factores 4 y 5). Inversamente, un descenso repentino de la demanda, bien sea coyuntural (recesión) o ligado a un cambio del gusto del consumidor (sustitución por otros productos, desaparición de las necesidades a las cuales respondía el producto), priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.

3. La tecnología

Un atraso o un avance tecnológicos perjudican por igual la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan, a causa de haber llegado al mercado muy temprano, cuando éste no estaba aún preparado para recibir el producto. Inversamente, no es posible recuperarse de una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere, al mismo tiempo, inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de equipos de producción. Por otra parte, si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para la empresa atrasada tener acceso a ella.

4. La competencia

Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país. Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria. Los productores de la industria textil del Extremo Oriente casi no tenían competencia en los años 70, pero la devaluación del dólar, la fijación de cuotas

de importación de productos provenientes del Japón, de Taiwan, de Hong Kong, de Singapur y de Corea del Sur y el alza de los fletes marítimos han contribuido a que la industria textil americana entre de nuevo en la competencia internacional.

Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los fabricantes de productos similares, y la competencia invisible, o sea la de quienes ofrecen productos sustitutivos.

5. El capital

Varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa.

- *La subcapitalización*, que tiene como corolario el hiperendeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.
- La falta de capital de trabajo (que puede ser una consecuencia de la subcapitalización) amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa.
- El costo de capital,* si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos. Los gobiernos tienden a combatir la inflación aumentando las tasas de interés, lo cual eleva el costo de capital. Así, vimos que el período de inflación

*Costo de capital: La empresa remunera los fondos puestos a su disposición (pasivo y patrimonio): remunera el patrimonio distribuyendo dividendos, y la deuda, pagando interés. El costo de capital de la empresa es el promedio ponderado del costo del pasivo y del patrimonio.

posterior a la crisis del petróleo de 1973 inició una serie de quiebras de empresas en todas las economías occidentales.

- *La división del patrimonio* entre accionistas con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma, las desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico.

6. El personal

Desde hace algunos años, hemos sido testigos de verdaderos suicidios colectivos del personal de empresas "en dificultad". Dichas dificultades provienen, en parte, del personal mismo, bien porque se opone a cualquier reforma, o bien porque exige demasiado. En el primer caso, el personal rechaza sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de trabajo o de status. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a condiciones sociales y a salario son tales que destruyen la viabilidad económica de la empresa. Tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento y el espíritu de obstrucción sistemática, en algunas ocasiones exacerbado por la pasión política, amenazan la supervivencia no sólo de la empresa sino también del empleado que cree que va a negociar un mejor contrato de trabajo.

A los seis factores de supervivencia enunciados anteriormente conviene agregar la calidad de la estrategia y, en consecuencia, la del equipo dirigente. Amenazadas por todos lados, ciertas empresas logran sobrevivir gracias a la imaginación y al ingenio de dirigentes malabaristas, maestros en el arte de la supervivencia. Por el contrario, en ausencia de problemas reales, algunos dirigentes torpes llegan a crearle tantos problemas a la empresa que hacen peligrar su supervivencia, y confirman así el adagio según el cual hay dos clases de dirigentes: los que resuelven más problemas de los que crean y los que crean más problemas de los que resuelven.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Como lo hace notar J. Brilman en un libro dedicado a la recuperación de las empresas en peligro,[1] "generalmente no existe una causa única de las dificultades de una empresa, a menos que se le imputen a la mala administración". El diagnóstico de mala administración nos hace pensar en la "mala sangre" a la cual nuestros antepasados le atribuían todas sus enfermedades. Es igualmente superficial imputarle las dificultades de una empresa a una mala organización, pues si es cierto que las dificultades ocasionan conflictos organizacionales, éstos no son generalmente la causa sino el síntoma. Reexaminando el esquema presentado en la figura 2-1, página 23, se puede afirmar que cualquier dificultad proviene de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su medio ambiente externo. A menudo, el problema se sitúa a nivel de la estrategia: la empresa no se ajusta a una modificación del medio ambiente externo; por ejemplo, desaprovecha una oportunidad del mercado o bien no percibe a tiempo una amenaza. Este problema de origen estratégico repercute primero sobre las estructuras y después sobre las personas. Se diagnostica entonces un "problema organizacional" y luego se busca al "mal administrador", el chivo expiatorio.

El gerente de la empresa, consciente de esta reacción en cadena de las dificultades empresariales (modificación del medio ambiente → problema de estrategia → problema de estructura → problemas humanos), debe tratar de resolver rápidamente los problemas comenzando por el primer eslabón de la cadena, en lugar de pasar todo su tiempo procurando aliviar los síntomas del mal. Debe hacer un diagnóstico de los factores de supervivencia de la empresa y considerar tres tipos de acción:

- Una acción de redespliegue.*

---

*El Diccionario de la Real Academia Española no incluye la palabra redespliegue, que se usa en este libro con el sentido que tienen la palabra inglesa *redeployment* y la francesa *redéploiement*, palabras que describen el movimiento de un ejército que se repliega para luego volver a desplegarse en un terreno más ventajoso. En sentido figurado, una empresa se redespliega en sectores estratégicos nuevos.

- Una acción de refuerzo.
- Una acción política.

Mediante una acción de refuerzo, la empresa que se halla en peligro busca atenuar las causas de sus debilidades; por medio del redespliegue hacia otros mercados o productos, intenta escapar de estas causas; y, en fin, ejerce presión política sobre los organismos profesionales y sobre sus públicos tratando de obtener una protección más o menos durable. Refuerzo, redespliegue y acción política constituyen los tres pilares de la estrategia de supervivencia (figura 4-2).

1. Refuerzo

¿Por qué se plantea el problema de la supervivencia de la empresa? Porque la empresa está debilitada en uno o varios de los seis factores de supervivencia. Entonces, antes de emprender cualquier acción es necesario localizar la debilidad y remediarla.

Si el producto no se vende, examinemos si esto se debe al producto mismo, al mercado o a la competencia. Según el caso, se pueden prescribir varias acciones correctivas de refuerzo:

- Mejora del producto.
- Análisis de valor, con objeto de ofrecerle al cliente una mejor relación calidad/precio.
- Ampliación de la gama para ofrecerle al cliente un mayor surtido.
- Campaña publicitaria.
- Control de los canales de distribución.

Conviene ser cuidadoso en el diagnóstico, pues el hecho de que el producto no se venda puede ser el resultado de una *crisis coyuntural* que afecta a la economía del país; de una *crisis estructural* en el sector industrial o comercial de la empresa; o, verdaderamente, de una *crisis específica* de dicha empresa.

Las estrategias de refuerzo son tanto más eficaces cuanto más específica es la crisis.

Políticas-Tipo / Factores de supervivencia	MODOS ESTRATÉGICOS DE SUPERVIVENCIA **Refuerzo**	**Redespliegue**	**Acción política**
Producto	Mejora del producto o servicio Análisis de valor Publicidad del producto Ampliación de la gama Búsqueda de nuevos canales de distribución	Diferenciación del producto Subcontratación Investigación y Desarrollo: nuevos mercados Diversificación	Proteccionismo Licencias de importación Cuotas de importación Normas de seguridad Monopolio estatal
Mercado	Segmentación del mercado Publicidad Búsqueda de nuevos usos para el producto	Exportación Abastecimiento en el extranjero Venta de servicios relacionados con el producto Venta de "packages": licencias, franquicias, fábricas "llave-en-mano"	Campañas publicitarias Ventas subsidiadas Alivios tributarios Subsidios por no-producción (agricultura) Reglamentación de precios Proteccionismo
Tecnología	Investigación y desarrollo Concesión de licencia Fusión, sociedades en copropiedad ("joint-venture")	Investigación y desarrollo de tecnologías conexas Fabricación bajo licencia	Subsidio de investigación Obligación de contenido local Licencias obligatorias
Competencia	Control de costos Imitación Control de los canales de distribución Publicidad Adquisición Inversión en capacidad de producción	Diferenciación del producto Segmentación del mercado Especialización Acuerdo de no-competencia (si la ley lo permite) Producción en el extranjero	Cuotas de importación Diferentes normas para frenar las importaciones Devaluación Subsidios diversos Ley "anti-trust"
Capital	Emisión de acciones Préstamos Aplazamiento de cuentas por pagar Disminución de los dividendos Participación de sociedades de inversión ("venture capital")	Fusión Venta	Préstamos garantizados Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultades
Personal	Renegociación de la convención colectiva Fórmulas de participación Jubilaciones anticipadas	Despido colectivo Enganche temporal Subcontratación en el extranjero	Subsidios de empleo

Figura 4-2: *Las estrategias de supervivencia*

En un sector industrial de tecnología avanzada, la tecnología misma puede plantear el problema de la supervivencia de la empresa. La estrategia de refuerzo consiste en recuperarse del atraso tecnológico, bien por medio de la adquisición tecnológica (concesión de licencia), o bien mediante la asociación (joint venture).

En un mercado de rápido crecimiento, las empresas, y en particular las medianas y las pequeñas, corren el riesgo de ver su supervivencia amenazada por la subcapitalización. Se impone una estrategia de refuerzo financiero. Una inyección de deuda y de patrimonio nuevos le permitirán a la empresa seguir el crecimiento del mercado.

Finalmente, si las peticiones del personal amenazan la supervivencia de la empresa, primero hay que tratar de asegurar la cooperación de los empleados en un esfuerzo colectivo de recuperación y protección del empleo. La actitud de los sindicatos y de los representantes del personal serán factores determinantes en este esfuerzo.

2. Redespliegue

Una estrategia de refuerzo puede ser suficiente para resolver el problema de supervivencia de una empresa que atraviesa una crisis específica. Sin embargo, la estrategia de refuerzo no es sino un paliativo para una empresa que se encuentra frente a una crisis estructural o coyuntural. En estos casos, la recuperación sólo se podrá lograr apoyándose en los tres pilares de la estrategia de supervivencia: refuerzo + redespliegue + acción política. Frente a competidores más poderosos que ella, u operando en un mercado sin perspectivas, u ofreciendo una tecnología o un producto obsoletos, sin posibilidad de recurrir a nuevas fuentes de financiación o de pedirle un esfuerzo suplementario al personal, la empresa debe buscar su salvación en la huida, es decir, desplegándose en un sector nuevo para ella que ofrezca perspectivas mejor adaptadas a sus recursos. Las políticas siguientes le permiten a la empresa redistribuir sus recursos:

- *Diferenciación del producto.* Evidenciar una característica especial del producto, justificando un uso específico, mientras que la competencia ofrece productos no diferenciados.

Ejemplo: Johnson & Johnson le vende a una clientela adulta un champú para bebés. La diferenciación se obtiene mediante la asociación de imágenes: champú para cabellos finos, para cuero cabelludo frágil, producto suave.

Piensen en la diferenciación, cada día más fina, entre los productos de uso personal:

- Crema dental: con sabor a fresa, con rayas, contra la caries, contra los cálculos, con bicarbonato de sodio, para los fumadores, etc.

- Talco: talco puro, talco desodorante, talco medicinal, etc.

El producto diferenciado se escapa — al menos en parte — de la competencia directa de los productos no diferenciados, y crea su propio mercado.

- *Segmentación del mercado.* Búsqueda de un nicho, es decir, de un segmento más pequeño de clientes (mejor adaptado a los recursos de la empresa) a quienes podrá servir mejor con un producto diferenciado, adaptado especialmente a las necesidades específicas de los clientes del segmento escogido.

Considérese la situación de una pequeña firma productora de computadores que enfrenta la competencia de los grandes (IBM, Hewlett-Packard, Apple) y no puede seguir compitiendo en el mercado global de los computadores a raíz de los altos costos de desarrollo, fabricación, distribución y servicio. Ahora vuelve a diseñar su producto para producir un computador de uso específico, digamos un computador para vigilar el ritmo cardiaco de los pacientes. En vez de dirigir el producto al público,

lo comercializa *verticalmente*,* vendiéndoselo únicamente a hospitales. Combinando la *diferenciación del producto* y la *segmentación del mercado*, la firma en cuestión se *reposiciona* en el mercado de los computadores para tratar de dominar un *nicho* en vez de dejarse atropellar por los grandes en el mercado global. La *especialización* es la combinación de una política de diferenciación y una política de segmentación.

- *Diversificación*. Búsqueda de productos o mercados nuevos para reemplazar los productos o mercados actuales decadentes.

Ejemplo: Paz del Río, principal siderúrgica colombiana, pasó a producir cemento, diversificando e integrando horizontalmente para aprovechar un subproducto del proceso del hierro en la fabricación de cemento.

- *Fórmulas asociativas*. Los contratos de licencia, los acuerdos industriales y la franquicia son algunas de las fórmulas asociativas que le permiten a una empresa que posee un *know-how* pero que tiene escasos recursos realizar su expansión gracias al aporte del licenciado o franquiciado beneficiario del *know-how*.

Ejemplo: YOPLAIT, primera marca mundial de yogur, realizó su expansión internacional por medio de la franquicia. SODIMA (sociedad francesa dueña de la marca YOPLAIT) extrae todos sus recursos de la venta de franquicias. YOPLAIT ha efectuado un redespliegue de actividades, pasando de la venta de un producto a la venta de la marca. La decisión de franquiciar la marca fue tomada en razón de que la estructura cooperativa de SODIMA no le permitía encontrar el capital necesario para financiar directamente su expansión. En el sistema de franquicia, son los franquiciadores quienes financian la mayor parte de la expansión.

**Comercialización vertical*: orientación de los esfuerzos de marketing y especialización de la fuerza de ventas hacia un sector (o unos pocos sectores) bien escogido(s).

Las fórmulas asociativas pueden ayudar al redespliegue de una empresa que tiene un buen producto y un *know-how* original pero que está demasiado subcapitalizada para financiar ella misma su crecimiento. En ningún caso las fórmulas asociativas servirán para sacar de apuros a una empresa que tenga un producto malo o una mala posición en el mercado:

> La franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio y no una solución de rescate de una empresa que se halla en dificultades y que se declara "franquiciadora" sin haber comprobado la bondad de su fórmula.[2]

- *Desarrollo internacional.* Búsqueda de abastecimiento más barato o seguro o de mejores oportunidades de ventas en el exterior.

> La compañía que se limita a su país tiene un desarrollo reducido por el ciclo de vida del producto o por la estrechez del mercado.

Algunas veces se percibe el desarrollo internacional como la manifestación de un dinamismo que da testimonio del perfecto estado de salud de una empresa; pero, en realidad, el desarrollo internacional puede ser también una operación de supervivencia.

° Cuando los costos de fabricación llegan a ser prohibitivos en el país de origen.

> *Ejemplo: Todos los productores de televisores norteamericanos (G. E., Zenith, Motorola, RCA) implantaron fábricas de montaje en el Extremo Oriente, para disfrutar de menores costos de mano de obra ... y de mejor productividad.*

° Cuando el mercado nacional es demasiado estrecho y no le permite a la empresa operar en forma rentable.

> *Ejemplo: Muchas pequeñas empresas sudamericanas han aprovechado las disposiciones del Pacto Andino para ampliar su mercado y lograr un umbral de rentabilidad que el solo mercado nacional no les habría permitido alcanzar.*

° Cuando el producto entra en la fase de decadencia en el país de origen, mientras que la demanda es creciente en otros países.

Ejemplo: automóviles, televisores.

Las políticas enunciadas anteriormente nos llevan a concluir que la función de marketing es la función clave de redespliegue. ¿Será el redespliegue una especie de huida ciega ante las dificultades del presente? Tal vez sí, pues cuando no se puede esperar nada de lo que queda atrás hay que salir adelante ... es un problema de supervivencia.

3. Acción política

La acción política constituye el tercer pilar de una estrategia de supervivencia. Una empresa, mediante reivindicaciones y presiones de todo género a las cuales puede someter a los organismos profesionales, políticos, estatales y al público en general, puede lograr concesiones especiales y asegurar por un tiempo su supervivencia. La acción política de por sí es un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad; sin embargo, combinada con las medidas de refuerzo y de redespliegue, a veces permite ganar el tiempo necesario para pasar la etapa difícil antes de que los efectos del refuerzo y del redespliegue se hagan sentir. La acción política puede tomar las formas más diversas y, en ocasiones, permitirles a dirigentes hasta entonces oscuros brillar demostrando una habilidad política insospechada. He aquí, a título de ejemplo, algunos blancos capaces de reaccionar favorablemente a una presión política.

Las asociaciones profesionales. La razón de ser de las asociaciones profesionales es la defensa de los intereses, bien de un sector industrial (v. gr. Federación de Arroceros) o de un sector económico (v. gr. Federación de Comerciantes), o bien de una profesión o de una orden (asociación de abogados, de ingenieros, etc.). Jamás se ha realzado suficientemente la importancia para las empresas — en dificultades o no — de participar en dichas asociaciones. Por medio de una asociación, la empresa puede obtener mejor información sobre su medio:

estudios de mercado, estudios comparativos de los costos de los factores de producción, previsiones económicas, estudios sobre el desarrollo de la legislación que afecta a su sector. La mayoría de las asociaciones publican boletines informativos que contienen las licitaciones y los concursos de interés para sus miembros; facilitan la formación de consorcios; ofrecen programas de capacitación, asesorías, etc. En fin, el gobierno suele consultar con las asociaciones antes de promulgar una nueva legislación que pudiera afectar a ese sector. Una empresa que está en dificultades puede recurrir a los servicios de su asociación, considerando que ésta puede ejercer una presión mucho más fuerte que ella sobre los organismos municipales, regionales o nacionales de los cuales se requiere alguna ayuda. Además, ciertas asociaciones ponen a disposición de sus miembros servicios de asesoría legal relacionados con problemas específicos del sector. En diversos países existen sindicatos patronales que han creado organismos separados, con el fin de ayudar a las empresas que atraviesan dificultades en determinado sector profesional. En general, las asociaciones profesionales amplifican la acción política de las empresas.

Los organismos de desarrollo económico regional. Las regiones se hacen competencia no solamente para atraer las implantaciones industriales, sino para impedir la salida o la quiebra de las empresas en funcionamiento. Así, la mayoría de las regiones económicas han creado uno o más organismos cuyo objetivo parcial es ayudar a la reestructuración de las empresas que están en dificultades y a la defensa de sus intereses.

Los diputados y los mandatarios a todo nivel. La empresa — aunque esté en dificultades — es un conjunto de electores. De su satisfacción depende a veces el futuro político del diputado de la región, del alcalde de la ciudad y, en general, de quienes buscan los votos de los empleados de la empresa. El dirigente hábil conoce el poder electoral de su empresa, y lo utiliza con discernimiento para conseguir subvenciones o exenciones fiscales, para impeler la aprobación de leyes o decretos que lo favorezcan a él o que sean desfavorables para la competencia, para obtener licitaciones para lograr modificaciones en la zonificación, etc., beneficios que en ciertas circunstancias son suficientes para salir de problemas. La empresa tiene una fuerza

política frecuentemente subestimada por el empresario a quien le repugna mendigar favores políticos. Ahora bien, ¿por qué ha de ser así cuando, inversamente, al político no le molesta "cazar" el voto del empresario...? Vale la pena anotar que los empresarios estadounidenses no tienen esa timidez y ejercen abiertamente una actividad política para la empresa, que se denomina *lobbying*.

El público. Por medio de las asociaciones profesionales, las empresas de un sector que esté en dificultades pueden apelar directamente a los consumidores. Es así como regularmente aparecen en las vallas exhortaciones patrióticas al consumo local: "No se ensucie las manos, no compre contrabando"; al ahorro: "Ahorre energía"; al boicoteo de los productos de la competencia, por lo general extranjera. Finalmente, dos empresas competidoras pueden llevar el debate ante el público. En efecto, hace algunos años, en los Estados Unidos apareció un anuncio publicitario para el Día de la Madre, en el cual una niña le ofrecía un chocolate poco apetitoso a su mamá, mientras la leyenda aconsejaba al televidente: "Mejor ... ofrécele flores". Una asociación profesional puede también conceder a sus miembros el uso de un sello de calidad, y ejercer presión sobre el público para que no compre sino los productos que lleven dicho sello.

EL CASO DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA

Este capítulo ha tratado del problema de la supervivencia en forma general. Sin embargo, hay que reconocer que este problema surge ocasionalmente en la gran empresa, mientras que siempre está presente en la pequeña y la mediana empresa. Por lo común, la pequeña y la mediana empresa arrancan con un producto y un mercado. Ahora bien, el 80% de los nuevos productos fracasan y arrastran a las empresas que ataron a ellos su existencia.

La firma Dun & Bradstreet, que publica en Norteamérica datos sobre las causas de quiebra, atribuye la responsabilidad de ésta en un 65%, o más, a la incompetencia de la administración.

Será, entonces, la ya denunciada "mala administración" la primera causante del fracaso empresarial; y, según Dun & Bradstreet, la segunda causante es la falta de experiencia en el sector de actividad de la empresa. En consecuencia, ¡la solución que se plantea a la pequeña y la mediana empresa es que no se lancen al mercado hasta que hayan acumulado experiencia!

Hay que superar el diagnóstico simplista de la "mala administración" para explicar las dificultades del pequeño comercio y de la pequeña industria. Según J. Robidoux,[3] las pequeñas empresas tarde o temprano enfrentan una o varias de las *siete crisis* (figura 4-3).

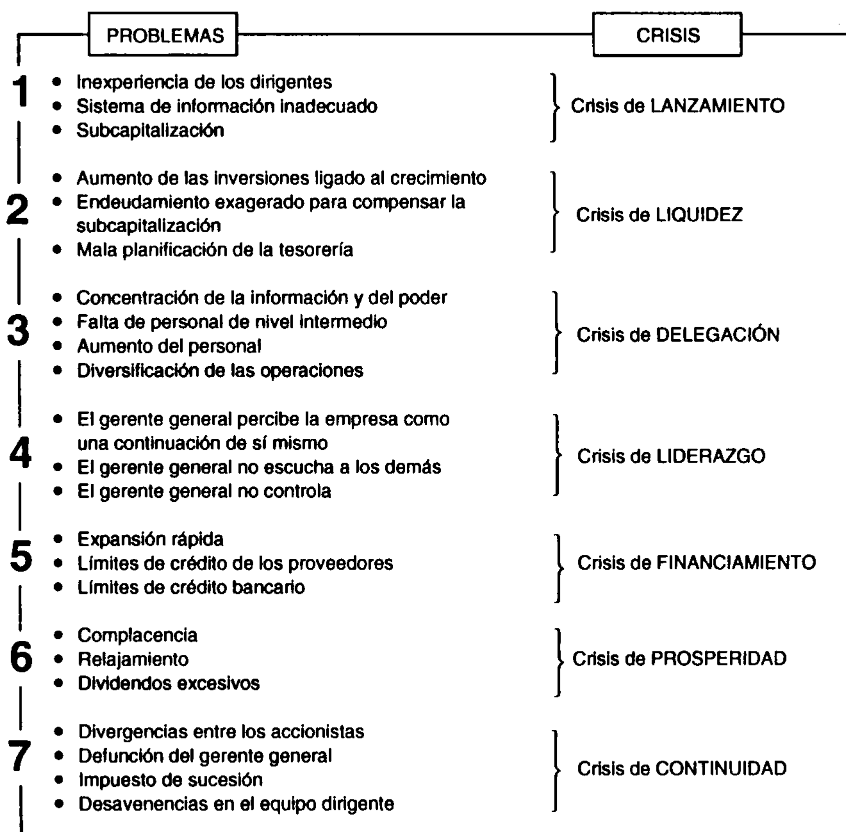


Figura 4-3: *Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa*

Entretejidas en las siete crisis de la pequeña y la mediana empresa se encuentran las fallas relativas a uno o más factores de supervivencia (confróntese figura 4-1, página 69) propios del campo de acción del gerente integral.

Cuando su entorno no las pone en peligro, las pequeñas y las medianas empresas se estrellan contra las incoherencias de su ambiente interno: conflictos de personas, estructuras inadecuadas, financiamiento deficiente. ¿Cómo explicar, entonces, que algunas de esas empresas logren sobrevivir y aun prosperar?

En la misma forma en que se atribuyen los fracasos de la pequeña y la mediana empresa a la "mala administración", se podría responder a la pregunta anterior invocando la suerte. De hecho, no hay empresas exitosas a las cuales la fortuna no les haya sonreído en un momento crucial, bien por un pedido o un préstamo, o bien por un descubrimiento tecnológico, etc. Sin embargo, una estrategia superior fue en muchos casos la razón del éxito o el complemento de la suerte. Una estrategia superior se funda en:

- La creación de una oportunidad de mercado mediante la oferta de un nuevo servicio o producto.
- La búsqueda de una zona de no-competencia, es decir, de un nicho en el cual la empresa pueda operar sin dilapidar sus recursos en guerras competitivas.
- Una coherencia interna entre los recursos de la empresa y los objetivos de su estrategia.
- La capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a las modificaciones del medio ambiente, es decir, para revisar su estrategia.

Para quienes no creen en la suerte continua, no hay supervivencia posible sin estrategia superior.

RENTABILIDAD

A largo plazo, en un sistema de tipo capitalista, las empresas no rentables desaparecen. La rentabilidad es cuestión de supervivencia.

Se habla de rentabilidad y no de utilidad, comoquiera que lograr utilidades no siempre es rentable. Si la compañía aérea nacional de su país lograra utilidades de 100 000 dólares este año ... sería quizás un milagro, quizás un año difícil; pero, de todos modos, la compañía no sería *rentable*.

La medida de utilidad en una empresa es un índice engañoso de su desempeño global, pues no tiene en cuenta la cantidad de fondos necesarios para obtener las utilidades ni hace referencia al tiempo pasado antes de la obtención de las utilidades, descuida las incitaciones fiscales para minimizar o para diferir las utilidades, y, en fin, no atiende a las motivaciones psicológicas de los empresarios para hacer resaltar precisamente una utilidad cuando el desempeño global de la empresa es incierto, de manera que se conserve la confianza de los accionistas y de los banqueros.

Por todas estas razones, el desempeño global de la empresa no se puede evaluar solamente por sus utilidades.

Sin embargo, el inversionista potencial necesita comparar el desempeño global de varias empresas antes de decidirse a invertir en una de ellas, o de abstenerse de hacerlo. Seguramente puede fiarse de las evaluaciones cualitativas, tales como la calidad del administrador, la innovación, las perspectivas del mercado. Puede incluso afinar su evaluación cualitativa tratando de medir la productividad de los administradores, la tasa de innovación, el crecimiento esperado del mercado, etc. Pero, en resumidas cuentas, querrá comparar la utilidad que espera obtener de su inversión en una empresa, con la utilidad que podría haber logrado utilizando su dinero en otra forma: la compra de bienes de consumo, el depósito en cuentas de ahorro, la compra de billetes de lotería, la inversión en otra empresa, etc. A cada uso posible del dinero corresponden: *motivaciones, objetivos* y *riesgos diferentes*. A pesar de todo, para comparar financieramente y no en función de satisfacción psicológica, el inversionista procederá a una evaluación de la rentabilidad y del riesgo de cada posible inversión.

La utilidad de una empresa se manifiesta en unidades monetarias: en pesos, dólares, etc., mientras que la rentabilidad es una relación (tasa) que compara la utilidad con un aporte de fondos. Por lo tanto, se expresa en forma de porcentaje.

¿Rentabilidad de qué? La pregunta admite cuatro respuestas. Es decir, que existen cuatro nociones fundamentales de rentabilidad.

- La rentabilidad sobre ventas.
- La rentabilidad económica.
- La rentabilidad financiera.
- La rentabilidad de un proyecto (o de un producto).

1. La rentabilidad sobre ventas

Este tipo de rentabilidad se mide por el margen sobre ventas, o sea, por la relación entre las utilidades netas y las ventas netas. En las páginas siguientes, utilidad neta (π) significa la utilidad obtenida después del pago de intereses e impuestos; en otra forma, se trata de utilidad bruta (π').

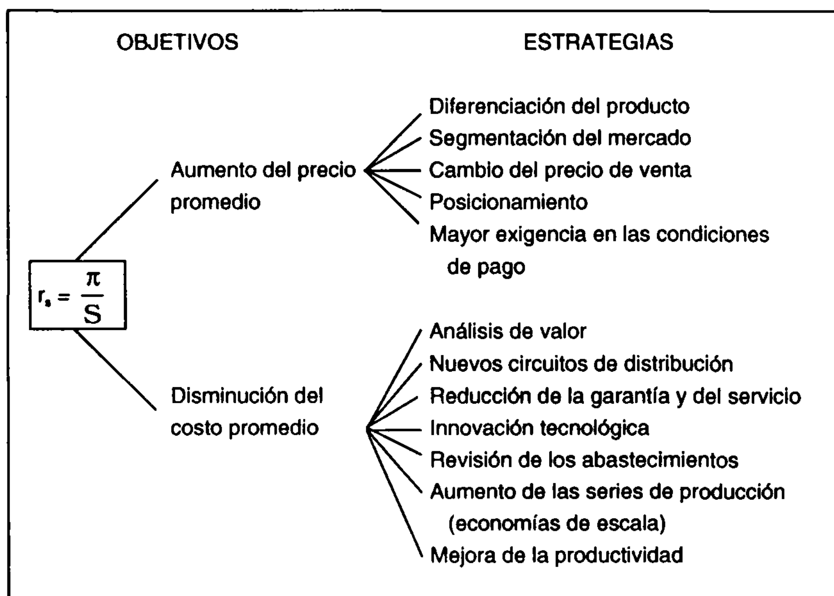
Rentabilidad sobre ventas

Margen sobre ventas: $r_s = \frac{\pi}{S}$	π = Utilidad neta
en inglés:* R.O.S. *(Return On Sales)*	S = Ventas netas

El margen sobre ventas es la primera fuente de rentabilidad de la empresa. Mostraremos que las otras medidas de rentabilidad dependen de ella; si la rentabilidad sobre ventas es nula, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera también lo son.

Se diría que si las ventas son el motor de la empresa, el margen sobre ventas expresa el rendimiento de ese motor. Es el primer índice del desempeño global de la empresa que se debe observar. Este índice permite comparar el rendimiento de varias empresas en el mismo sector, prescindiendo de su diferencia de tamaño o de estructura financiera.

*Las siglas en inglés de medidas de rentabilidad se usan internacionalmente.



¿Cómo mejorar la rentabilidad sobre ventas? De dos maneras evidentes, aunque no siempre practicables: aumentando el precio promedio neto del producto o disminuyendo su costo. La tabla anterior ilustra algunas acciones para mejorar el margen sobre ventas de la empresa.

Ciertas estrategias delineadas anteriormente muestran lo peligroso que puede ser evaluar el desempeño global de una empresa a partir de la rentabilidad de las ventas únicamente. La disminución de la garantía y del servicio, por ejemplo, puede mejorar la *rentabilidad* de las ventas ... pero se corre el riesgo de una baja en las ventas y un empobrecimiento de la imagen de la marca. Por resolver un problema a corto plazo, se crean otros más graves, a largo plazo.

El margen de utilidad sobre ventas tampoco puede servir como *único* criterio de comparación entre empresas que pertenecen a sectores diferentes. En ciertos sectores — la distribución de alimentos, por ejemplo — los márgenes de utilidad sobre ventas son generalmente pequeños. Más adelante veremos que varios factores contribuyen a multiplicar estos márgenes para obtener una rentabilidad financiera satisfactoria.

Aunque se comparen dos empresas del mismo sector, el margen sobre ventas no toma en consideración el capital utilizado. Una empresa puede realizar un margen de utilidad ligeramente inferior al de otra pero emplear mucho menos capital. Esa empresa será más rentable con respecto al capital. Desde la perspectiva del gerente de ventas, la primera empresa parece mejor, pero desde el punto de vista del accionista la segunda es más rentable. ¡A cada uno su rentabilidad!

2. La rentabilidad económica

El punto de vista del gerente general es distinto del punto de vista del gerente de ventas y del punto de vista del accionista. El gerente general es el fideicomisario de los montos que le confían para su custodia y su buena administración los accionistas, dueños del capital propio (patrimonio) de la empresa, y los banqueros o prestamistas de fondos. Estos fondos se invierten, es decir, que de pasivos pasan a ser activos dentro del proceso empresarial. El gerente general debe entonces asegurarse de que los activos produzcan utilidades suficientes para pagar los dividendos a los accionistas y los intereses a los banqueros, condición imprescindible para que lo apoyen en el futuro si fuere necesario. El primer deber del gerente general es mantener la rentabilidad económica de su empresa, es decir, una tasa de rentabilidad del capital invertido superior a su costo. En el lenguaje financiero se dice que la utilidad neta y la amortización actualizada deben ser superiores al costo de capital.

La rentabilidad económica de la empresa se mide por la tasa de rentabilidad del activo, o sea por la relación entre la utilidad neta y el activo total (pasivo + patrimonio).

Rentabilidad económica

Tasa de rentabilidad del activo: $r_a = \frac{\pi}{A}$ en inglés: R.O.A. *(Return On Assets)* $= \frac{\pi}{D+E}$	π = Utilidad neta A = Activo total E = Patrimonio D = Pasivo

La rentabilidad económica es igual al producto de la rentabilidad sobre ventas por la tasa de rotación del activo:

$$r_a = \frac{\pi}{A} = \frac{\pi}{S} \times \frac{S}{A} = r_s \times \tau_a$$

donde τ_a es la tasa de rotación del activo:*

$$\tau_a = \frac{S}{A}$$

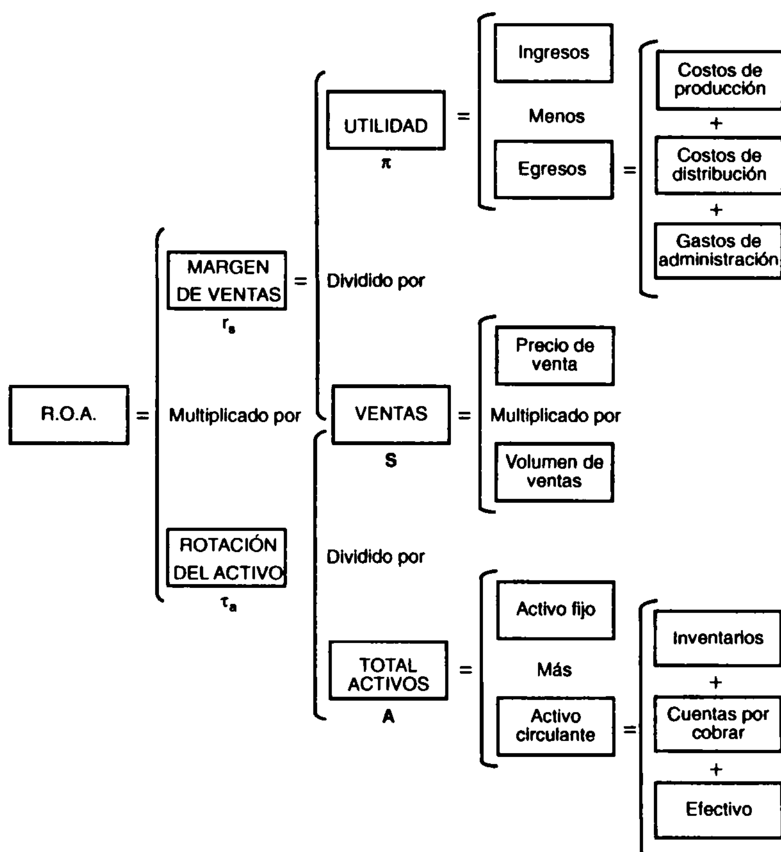
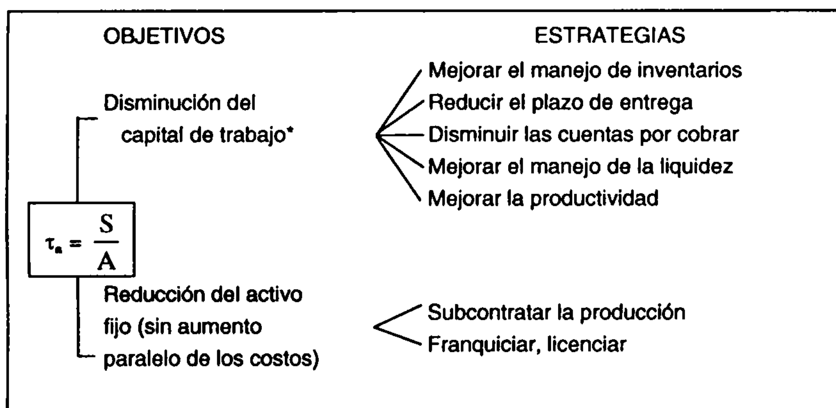


Figura 4-4: *La arquitectura de la rentabilidad económica*

*Capital de trabajo neto = efectivo + cuentas por cobrar + inventarios + inversiones temporales - (cuentas por pagar + deuda a corto plazo + impuestos por pagar + otros pasivos corrientes).

El esquema anterior (figura 4-4), desarrollado en la empresa norteamericana Du Pont de Nemours, detalla la descomposición de los factores que influyen en la rentabilidad económica de la empresa. A partir de este esquema, se pueden delinear dos grandes estrategias posibles para perfeccionar la rentabilidad económica de una empresa: la mejora del margen de ventas al que ya nos referimos, y la mejora de la tasa de rotación del activo.

¿Cómo mejorar la tasa de rotación del activo? Disminuyendo los activos necesarios para la obtención de unas ventas determinadas, o aumentando las ventas en forma más que proporcional al incremento de los activos. La tabla siguiente resume las técnicas más utilizadas para mejorar la tasa de rotación del activo.



La comparación de la tasa de rotación del activo de varias empresas que pertenecen a industrias diferentes no permite juzgar la *eficacia* económica de estas empresas. Efectivamente, en las empresas intensivas en capital (industria pesada), las tasas de rotación del activo son por lo general débiles, pero los márgenes de utilidad sobre ventas son elevados, mientras que en la industria liviana y en las empresas de servicios, se encuentra la situación inversa.

La disminución de los activos no es la panacea para mejorar la rentabilidad económica de la empresa; es importante, además, que esta disminución de los activos no cause una disminución

proporcional de las ventas y de las utilidades, pues, en este caso, no mejorarían ni la rotación ni el margen.

En fin, a una baja del activo debe corresponder una baja del pasivo total. Es conveniente verificar que el activo circulante y el pasivo corriente disminuyan en la misma proporción; de lo contrario, la empresa estaría cambiando su estructura de capital y, por consiguiente, modificando su rentabilidad financiera. Una vez más se corre el riesgo de mejorar un tipo de rentabilidad a corto plazo sacrificando otro tipo de rentabilidad a largo plazo.

La tasa de rentabilidad sobre el activo sigue siendo el índice más fiable del desempeño económico intrínseco de la empresa. Es el primer criterio de evaluación de una estrategia empresarial, pues, como lo hizo notar Alfred P. Sloan,[4] antiguo presidente de la General Motors:

> *El fin estratégico de una empresa es rentabilizar el capital invertido. Si no se logra un resultado satisfactorio a largo plazo, se debe corregir esta deficiencia o reconvertirse en una actividad más favorable.*

3. La rentabilidad financiera

La afirmación anterior de A. Sloan es cierta desde el punto de vista del administrador de la empresa, garante de la rentabilidad de los activos que él administra. Sin embargo, desde el punto de vista del accionista, prevalece, ante todo, la rentabilidad de su capital, es decir, la relación entre utilidades netas y fondos propios. Esta tasa mide la rentabilidad financiera de la empresa.*

---

*Esto es cierto únicamente en el caso en que el valor real del patrimonio es igual a su valor nominal. La teoría financiera moderna prefiere una evaluación dinámica de la rentabilidad del patrimonio, teniendo en cuenta la evolución de la utilidad por acción y del dividendo. La rentabilidad del patrimonio se convierte en:

$$K_c = \frac{D_1}{P_0} + g$$

donde D_0 es el dividendo por acción en el año de referencia,
g es la tasa de crecimiento de la utilidad por acción $D_1 = D_0 (1 + g)$
P_0 es el precio actual de la acción

Rentabilidad financiera

Tasa de rentabilidad del patrimonio: $r_e = \frac{\pi}{E}$ | π = Utilidad neta; E = Patrimonio

en inglés: R.O.E.
(Return On Equity)

La rentabilidad económica se expresó en la forma siguiente:

$$r_a = \frac{\pi}{A} \text{ de donde } \pi = r_a A$$

siendo el activo total igual al pasivo más patrimonio:

$$A = D + E$$
$$\pi = r_a (D + E)$$

Reemplazando π por este valor en la expresión inicial de la tasa de rentabilidad del capital, se obtiene:

$$r_e = \frac{\pi}{E}$$

$$r_e = r_a \frac{(D + E)}{E}$$

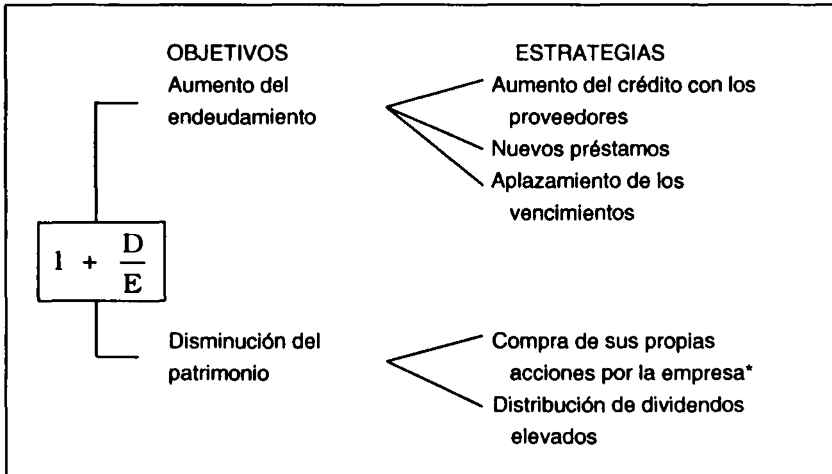
$$\boxed{r_e = r_a \left(1 + \frac{D}{E}\right)}$$

r_e = Tasa de rentabilidad del patrimonio
r_a = Tasa de rentabilidad del activo
D = Pasivo
E = Patrimonio

D/E es la tasa de endeudamiento de la empresa
$(1 + D/E)$ es la relación entre el activo total y el patrimonio o *apalancamiento financiero.*

La rentabilidad financiera de la empresa es igual al producto de su rentabilidad económica por su apalancamiento financiero.

¿Cómo mejorar la tasa de rentabilidad del patrimonio? Bien sea aumentando la rentabilidad económica — es la forma más duradera y más sana — o bien incrementado el apalancamiento financiero, es decir, recurriendo cada vez más al endeudamiento, maniobra peligrosa, pues aumenta el riesgo financiero de la empresa.



En la práctica, para prescindir de la estructura de capital, a menudo se mide la rentabilidad antes del pago de los gastos financieros.

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A}$$

donde i es la tasa de interés promedio pagado sobre la deuda D,

de modo que se evalúe la rentabilidad del capital total invertido en la empresa, bien sea el de los accionistas, o bien el de los acreedores. La relación entre la rentabilidad financiera r_e y la rentabilidad económica antes del pago de los gastos financieros se vuelve

$$\left.\begin{aligned} r_e &= \frac{\pi}{E} \\ \pi &= r'_a A - iD \end{aligned}\right\} r_e = \frac{r'_a A - iD}{E} = \frac{r'_a (D+E) - iD}{E}$$

$$\boxed{r_e = r'_a \left(1 + \frac{D}{E}\right) - \frac{iD}{E}}$$

*En los países donde la ley lo permite, por ejemplo, en los EE. UU. o en el Canadá, pero no en Francia. En otros países, como Colombia, la ley lo permite pero no es una práctica muy común.

Se concibe fácilmente que las estrategias para mejorar la rentabilidad financiera mediante el aumento del apalancamiento financiero implican a un mismo tiempo límites y riesgos. Si los proveedores aceptan que se les pague a 90 días en lugar de 60, ¿qué descuento perderíamos? ¿Aceptarán los banqueros aumentar nuestra línea de crédito y a qué tasa de interés? Adicionalmente, si el costo del endeudamiento suplementario es superior a la tasa de rentabilidad económica de la empresa, quiere decir que la empresa consigue un préstamo para invertirlo con un rendimiento inferior al costo del dinero, lo que conlleva una disminución de la rentabilidad financiera en lugar de un aumento: el apalancamiento financiero actúa en su contra.

Recurrir al apalancamiento financiero es una medida sana dentro de una coyuntura de expansión, siempre y cuando que se observen las siguientes reglas esenciales: 1) Que la deuda a largo plazo financie los activos fijos, y la deuda a corto plazo financie los activos circulantes; 2) que la tasa de interés del préstamo sea inferior a la tasa de rentabilidad esperada del activo.

Infortunadamente, algunas veces se recurre al apalancamiento financiero para disfrazar un desmoronamiento de la rentabilidad económica de la empresa.

4. Rentabilidad de un proyecto (o de un producto)

La rentabilidad de un proyecto o de un producto se mide por la relación entre la utilidad — proyectada o real — y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto o para comercializar el producto. En la misma forma se mide la rentabilidad de la inversión.

Rentabilidad de la inversión

Tasa de rentabilidad de la inversión $r_I = \frac{\pi}{I}$ en inglés: R.O.I. *(Return On Investment)*	π =Utilidad neta I = Inversión

Si se considera que la empresa es en sí un proyecto, sus activos constituyen la inversión, y la tasa de rentabilidad de la inversión (R.O.I.) es igual a la tasa de rentabilidad de los activos (R.O.A.).

Así como se escribe

$$r_a = \frac{\pi}{S} \times \frac{S}{A}$$

también puede escribirse: $r_i = \frac{\pi}{S} \times \frac{S}{I}$

Se dice que la tasa de rentabilidad de la inversión es el resultado de multiplicar el margen de ventas (π /S) por la tasa de rotación de la inversión (S/I). Se puede entonces mejorar r_i de tres maneras: aumentando el margen, acelerando la rotación de la inversión, o combinando los dos.

En conclusión, cuando se habla de rentabilidad lo importante es saber *cuál rentabilidad*. Cada medida de rentabilidad es apropiada para una situación determinada: el director de marketing, deseoso de evaluar la eficacia del servicio comercial, medirá el R.O.S. y no el R.O.E.; el gerente general que quiera medir la evolución del desempeño de la administración global, examinará ante todo la variación del R.O.A.; el jefe de proyecto basará sus requerimientos presupuestales en un R.O.I. atractivo; por su parte, el accionista analizará el R.O.E.

Al fin y al cabo, todos se preocuparán del R.O.E. cuando su remuneración incluye un plan de participación en los resultados u opciones de compra de acciones.

La figura 4-5 (página 96) presenta los objetivos y las estrategias relacionadas con la mejora de cada medida de rentabilidad.

FACTORES DETERMINANTES DE LA RENTABILIDAD

Ya hemos visto que algunas veces es posible — y arriesgado — disfrazar una mala rentabilidad económica con una buena rentabilidad financiera utilizando el apalancamiento financiero. El atractivo natural de una manipulación de éstas no debe hacer

olvidar que la base de cualquier medida de rentabilidad ... es la obtención de utilidades.

¿CUÁL RENTABILIDAD?

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	• Aumento del precio promedio	Diferenciación del producto Segmentación del mercado Cambio del precio de venta Reposicionamiento Mayor exigencia de las condiciones de pago
$r_s = \frac{\pi}{S}$	• Disminución del costo promedio	Análisis del valor Nuevos circuitos de distribución Baja de la garantía y del servicio Innovación tecnológica Revisión de los abastecimientos Aumento de las series de producción
RENTABILIDAD ECONÓMICA	• Disminución del capital de trabajo	Mejorar el manejo de los inventarios Reducir los plazos de entrega Disminuir las cuentas por cobrar Mejorar el manejo del efetivo
$r_a = r_s \times \tau_a$	• Reducción de los activos fijos	Subcontratar la producción Mejorar la productividad Licenciar, franquiciar
RENTABILIDAD FINANCIERA	• Aumento del endeudamiento	Aumento del crédito con los proveedores Nuevos préstamos Aplazamiento de los vencimientos
$r_e = r_a \left(1 + \frac{D}{E}\right)$	• Disminución del patrimonio	Compra de sus propias acciones por la empresa cuando la ley lo permite Distribución de dividendos elevados

Figura 4-5: *Cómo mejorar la rentabilidad de la empresa*

Durante los últimos veinte años, numerosos investigadores, particularmente en los Estados Unidos, han intentado descubrir cuáles serían las estrategias que conducirían a mayores utilidades, y más aún, cuáles serían los factores determinantes de las utilidades.

Los primeros estudios sobre este aspecto, llevados a cabo por el Boston Consulting Group y el Marketing Science Institute, demostraron que el principal factor determinante de las utilidades es la participación en el mercado.

El proyecto PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), manejado por el Strategic Planning Institute (SPI) en los Estados Unidos, buscó correlacionar la rentabilidad económica y ciertas políticas empresariales en un gran número de empresas. Los investigadores[5] descubrieron dos factores principales que explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas: las empresas más rentables son las que tienen:

- Más participación relativa en su mercado.
- Más calidad relativa (véase el capítulo 5).

Si se considera que la calidad relativa, o percibida por el consumidor, es un eje de diferenciación entre las empresas, la calidad contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa a través de dos conjuntos de políticas, con miras a:

1. Aumentar la participación en el mercado.
2. Innovar, diferenciar el producto, segmentar el mercado, reposicionarse buscando la especialización — es decir, nuevamente aumentar la participación pero en un mercado más pequeño.

UTILIDADES REALES, UTILIDADES FALSAS

Al comienzo de este capítulo se demostró que las medidas de rentabilidad eran preferibles al simple arqueo de las utilidades cuando se quiere evaluar el desempeño global de una empresa. Sin embargo, las razones financieras que miden la rentabilidad

pierden todo significado en época de inflación si el numerador y el denominador no son expresados en unidades monetarias del mismo año. En efecto, si calculamos un R.O.I. del 20% en 1995 dividiendo los ingresos actuales por alquiler de un inmueble por el costo del inmueble construido en 1965, no será satisfactorio puesto que el costo de reposición del inmueble es mucho más elevado que su valor nominal. La inflación y la amortización han disminuido el valor aparente del activo.

Aun expresando el numerador y el denominador en moneda constante, por ejemplo en moneda de 1990,* es posible que el denominador esté subevaluado si, por ejemplo, el mencionado inmueble ha sufrido una fuerte valorización a causa de su localización particular.

Por último, en periodo de inflación, el numerador (π) de las tasas de rentabilidad es a menudo sobreevaluado, pues la inflación genera "utilidades falsas". En efecto, la inflación distorsiona los estados financieros de la empresa, a tal punto que algunas veces existe una diferencia importante entre las utilidades reales — calculadas teniendo en cuenta los efectos de la inflación sobre los estados financieros — y las utilidades falsas, calculadas "según los principios contables generalmente aceptados, aplicados en la misma forma que en el ejercicio anterior".

Al final de este capítulo estudiaremos más a fondo los efectos de la inflación sobre los informes financieros; notemos, sin embargo, que aun las utilidades falsas están sometidas a impuestos, y que si la empresa no efectúa sino utilidades falsas, los impuestos la descapitalizan. En este caso, no solamente lograr utilidades no siempre quiere decir ganar dinero sino, además, perderlo.

La inflación distorsiona el balance de la empresa:

- Por la devaluación latente del pasivo corriente y de los

---

*Para hacerlo se divide el valor monetario por un coeficiente de deflación, denominado "deflactor del producto nacional bruto". Los deflactores del producto nacional bruto son publicados anualmente por diversas agencias estadísticas en cada país y por la revista *International Financial Statistics*.

activos monetarios a valor venal fijo (caja, bancos, cuentas por cobrar, etc.).
- Por la reevaluación latente del patrimonio y de los activos no-monetarios a valor venal variable (inventarios, inmovilizaciones, etc.).

La inflación distorsiona también el estado de pérdidas y ganancias:

- Los ingresos y los gastos operacionales aumentaron con el alza de los precios.
- El costo de las materias primas es todavía más subevaluado si la rotación de inventarios es débil y la tasa específica de inflación aplicable a tales materias es elevada.
- Los gastos financieros se aplican no solamente al endeudamiento normal de la empresa sino también al endeudamiento suplementario causado por la inflación.
- La amortización es subevaluada cuando se aplica al valor de compra de los bienes y no a su valor de reposición.

Todos estos efectos se conjugan para mostrar una sobrestimación de las utilidades operacionales. En períodos de inflación, la empresa hace utilidades falsas. Más aún, tiende a endeudarse al máximo para reembolsar el monto de la deuda posteriormente, en moneda devaluada. La empresa, cuanto más aumenta su pasivo monetario (deuda, cuentas por pagar) y disminuye su activo monetario, más genera utilidades falsas producidas por el efecto monetario. Y cuanto más intensiva es en capital (activos fijos elevados), más aumenta su rentabilidad aparente subevaluando sus inversiones y sus amortizaciones.

En estas condiciones, la gerencia de la empresa no busca ni la utilidad máxima — pues se trata de utilidades falsas por las cuales deberá pagar impuestos reales y dividendos reales — ni la rentabilidad económica máxima — puesto que ésta no es más aparente si los activos son subevaluados — ni la rentabilidad financiera máxima sobre la base de la utilización exagerada de la palanca financiera; simplemente busca la creación de flujos de caja que le permitan garantizar la continuidad de las inver-

siones necesarias. La inflación desplaza el problema: no se trata de evaluar el desempeño global de la empresa sino de sobrevivir en un medio dinámico y competitivo.

¿CUÁL ES LA MEJOR MEDIDA DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE LA EMPRESA?

La pregunta es la más importante y la más difícil de la economía empresarial. En efecto, ya se ha visto que la búsqueda de un criterio único de desempeño estaba sembrada de engaños, particularmente en un período inflacionario. ¿Utilidad, rentabilidad o liquidez? Cada medida proyecta más sombras que luces sobre el desempeño económico de la empresa.

Especialmente, cada medida puede ser inflada en determinado momento, con menoscabo de otras medidas: pueden inflarse las utilidades a corto plazo reduciendo las inversiones en investigación y desarrollo, el presupuesto de publicidad y los gastos discrecionales; se puede inflar la rentabilidad a corto plazo minimizando la inversión (R.O.I.) o maximizando el endeudamiento (R.O.E.); y, en fin, puede crearse liquidez vendiendo activos. En cada caso, el resultado declarado encubre un daño en el desempeño futuro de la empresa. La utilidad es una mentira cuando está acompañada de una pérdida de capacidad de competencia, bien sea por mengua de la participación en el mercado, por disminución de la capacidad de innovación o por reducción de la flexibilidad financiera de la empresa.

Sin embargo, la búsqueda del mejor índice de desempeño ¿no estaría destinada al fracaso cuando se trata de comprender, a través de una medida estática y absoluta — cifra o razón financiera —, el desempeño de una empresa que evoluciona con el tiempo, en un medio económico cambiante y frente a una competencia también cambiante?

Las finanzas modernas[6] evitan la trampa de las medidas estáticas, buscando índices dinámicos de desempeño, es decir, índices que tienen en cuenta los flujos de caja futuros de la empresa. Así, el valor presente neto (VPN) de la empresa se define como el conjunto de los flujos de caja actuales y futuros actualizados al costo de capital.

$$VPN = CF_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1 + K_0)^t}$$

donde CF_0 es el flujo de caja actual
t es el horizonte de tiempo (años)
K_0 es una tasa de actualización (se utiliza generalmente el costo de capital después de impuestos)

El valor presente neto (VPN) se mide en unidades monetarias. Sin embargo, en la práctica se presenta el problema de clasificar varios proyectos de inversión por orden de atracción relativa con respecto a una meta de rentabilidad expresada en porcentaje. Esta meta puede deducirse del VPN, escribiendo

$$VPN = 0$$

$$CF_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1 + r)^t} = 0$$

donde r es la *tasa de rendimiento interno* de la empresa, es decir, la rentabilidad del proyecto. Luego se compara esta rentabilidad con el objetivo K_0:

- Si $r \geq K_0 \rightarrow$ el proyecto es aceptable
- Si $r < K \rightarrow$ el proyecto no satisface el objetivo de rentabilidad

Las medidas de flujo de caja neto actualizado, o valor presente neto, y de tasa de rendimiento interno son preferibles a la utilidad y a las razones financieras para evaluar el desempeño económico real de la empresa. No obstante, son inciertas, en la medida en que hacen una hipótesis sobre el rendimiento futuro de la firma.

CRECIMIENTO

Crecimiento y rentabilidad son dos palabras impregnadas de connotaciones positivas en el espíritu de la mayoría de las

personas, sean observadores neutrales o actores, es decir, beneficiarios de los frutos del crecimiento y de las utilidades de la empresa. Si, al contrario, se consideran víctimas de los que quieren enriquecerse o crecer a cualquier precio, promulgan la filosofía cooperativa y el crecimiento-cero. Psicológicamente, el empresario considera positivamente el crecimiento de su empresa. En efecto, un gerente será siempre bien considerado si promueve el crecimiento, pero no siempre si trata de maximizar la utilidad. El crecimiento de la firma valoriza al gerente en varios aspectos: aumenta su status social asociándolo con una empresa dinámica, y por transferencia de identidad lo convierte rápidamente en "el ejecutivo de película, hombre agresivo y enérgico, con ambiciones políticas", héroe moderno de los negocios. El crecimiento de la empresa también genera empleo, lo cual promueve rápidamente a los que llegaron primero hacia la cima de la pirámide jerárquica. El crecimiento aumenta el status organizacional.

A los motivos psicológicos y sociológicos que empujan a un gerente a promover el crecimiento de su empresa, es conveniente añadir las motivaciones económicas: el crecimiento puede incrementar la rentabilidad y disminuir el riesgo. Mucho antes del proyecto PIMS, varios investigadores[7,8] habían mostrado en casos específicos que existía correlación entre el aumento de la tasa de crecimiento de la empresa y el aumento de su margen sobre ventas. El crecimiento le permite a la empresa adquirir un poder de mercado ("market power"), es decir, el poder de negociar con sus públicos (proveedores, clientes, empleados, etc.) desde una posición de fuerza. También disminuye el riesgo al diversificar, lo cual es en sí mismo una fuente de crecimiento. En fin, como el crecimiento aumenta el tamaño de la empresa, agranda de hecho la gama de los mercados en que la compañía puede ahora entrar, comoquiera que algunos de ellos quieren altas inversiones iniciales que la empresa no podía realizar antes de tener suficiente capacidad financiera. En resumen, el crecimiento es un índice del desempeño económico *dinámico* de la empresa, mide su capacidad de ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas.

CRECIMIENTO ABSOLUTO Y CRECIMIENTO RELATIVO

En la perspectiva del estudio de la estrategia empresarial, es importante distinguir dos tipos de tasas de crecimiento: la tasa de crecimiento absoluto y la tasa de crecimiento relativo. El crecimiento de las ventas de una compañía o el crecimiento de su nómina son ejemplos de tasas de crecimiento absoluto. Miden el ritmo de desarrollo de un elemento de la empresa entre el período t y el período t + 1. Las tasas de crecimiento relativo miden las diferencias de crecimiento entre dos competidores, o entre un competidor y una norma (varianza). Se dirá, por ejemplo, que un competidor tiene una tasa de penetración en el mercado que es el 10% más elevada que la de otro, o sea que está incrementando su participación en el mercado a una velocidad superior en un 10% al incremento de su competidor. Se trata, entonces, de una tasa relativa. Los cambios en las tasas relativas implican generalmente cambios en la capacidad de competencia de las empresas. En el siguiente capítulo estudiaremos los efectos del crecimiento relativo sobre la capacidad de competencia.

CRECIMIENTO INTERNO Y CRECIMIENTO EXTERNO

La empresa es un sistema en el cual el crecimiento (absoluto) de un elemento provoca el crecimiento de otros elementos. Los crecimientos están interconectados; por eso a veces se oye hablar de espirales de crecimiento. La figura 4-6 (página 104) muestra la interacción que hay entre los crecimientos: el incremento de las ventas produce normalmente el aumento del capital de trabajo, y, por lo tanto, de las inversiones en nuevos activos que permitirán aumentar las ventas, y así proseguir el espiral.

A continuación se describe la espiral del crecimiento interno de la empresa, es decir, el crecimiento obtenido por la reinversión de los recursos disponibles en la empresa.

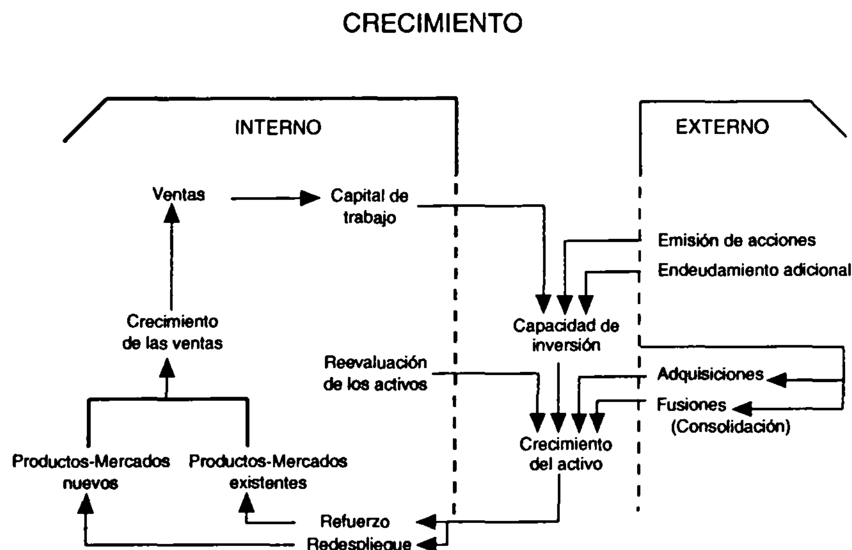


Figura 4-6: *Espiral de crecimiento de la empresa*

Se puede lograr el crecimiento interno, bien sea únicamente por la explotación de los productos-mercados actuales de la firma, o bien por la diversificación en nuevos productos o mercados. Es cierto que una empresa sin crecimiento interno no atraerá al inversionista (a menos que la compre para liquidarla), pues el crecimiento interno refleja a la vez el potencial del mercado de la firma y la capacidad de ésta para aprovecharlo. Por el contrario, la empresa que muestra un crecimiento interno superior al promedio de su sector industrial (crecimiento relativo positivo) atraerá nuevos accionistas, obtendrá la confianza de los banqueros, y, dotada de capitales nuevos, podrá eventualmente adquirir otras compañías. Su crecimiento interno estará reforzado por su crecimiento *externo*, logrado por la adición de deuda o nuevo patrimonio.

CRECIMIENTO SOSTENIBLE

El crecimiento interno por expansión (sin diversificación) está limitado por la evolución de la demanda. Una empresa que no fabricara sino portaplumas difícilmente crecería puesto que los portaplumas están en la fase de decadencia en su ciclo de vida. Precisamente, para escapar a la fatalidad del ciclo de vida del producto, las empresas se diversifican, con la esperanza de que todos sus productos-mercados no decaigan al mismo tiempo. De todas maneras, el crecimiento con diversificación también se ve limitado por la dificultad de obtener nuevo patrimonio o nueva deuda, por la existencia de compañías por adquirir, y, más que todo, por los problemas de control, organizacionales y humanos, planteados por un crecimiento rápido. El crecimiento es seguramente una fuente de rentabilidad, pero también puede amenazar la supervivencia de la empresa que no sea capaz de controlarlo, como ya se anotó en el capítulo 4. La estrategia de la empresa consiste, desde luego, en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiamiento y con el control del crecimiento. Este objetivo de *crecimiento equilibrado* es limitado a la vez por factores humanos *(crecimiento controlable)* y por factores financieros *(crecimiento sostenible).*

Por crecimiento sostenible se entiende la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente. El crecimiento sostenible no es forzosamente realizable, porque podría ser organizacionalmente incontrolable, o sobrepasar las oportunidades ofrecidas por el mercado. Una empresa con una tasa de crecimiento sostenible del 20% difícilmente podría realizar su potencial de crecimiento si operara en el mercado de los portaplumas.

Una estrategia de crecimiento sostenido busca la cuádruple igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, de las ventas, del activo y del patrimonio. De hecho, para que la empresa mantenga su participación en el mercado, tiene que crecer al ritmo de la demanda:

$$\underset{\text{Crecimiento de las ventas}}{G_S} = \underset{\text{Crecimiento de la demanda}}{G_D}$$

Además, a largo plazo no hay crecimiento posible de las ventas sin incremento proporcional del activo, comoquiera que el aumento de la capacidad de venta requiere un incremento del capital de trabajo y que el aumento de la capacidad de producción implica nuevas inmovilizaciones de activos. No podría explicarse una diferencia entre la tasa de crecimiento del activo y la de las ventas sino en dos situaciones igualmente insostenibles a largo plazo: o la tasa de crecimiento del activo (G_A) es superior a la del crecimiento de las ventas (G_S), lo cual significa que el uso promedio de los activos productivos disminuye o que la proporción de los activos no productivos aumenta — en ambos casos, baja la rentabilidad —, o G_A es inferior a G_S, lo cual indica una baja del índice de liquidez y un aumento de la tasa de rotación del activo, situación que no puede perdurar, pues el índice de liquidez no puede ser inferior a cero y la utilización de la capacidad de producción no puede sobrepasar el 100%.

Los análisis a continuación suponen que la empresa ya está operando de manera eficiente, es decir, que su tasa de rotación del activo $\tau_a = S/A$ es igual a su índice de capital* $R_c = \Delta S / \Delta A$

En este caso, $\tau_a = R_c$

o sea $\frac{S}{A} = \frac{\Delta S}{\Delta A}$

de donde $\frac{\Delta S}{S} = \frac{\Delta A}{A}$

y así $G_S = G_A$

Al aumento del activo corresponde un aumento igual del pasivo y del patrimonio. Es verdad que se podría imaginar una situación en la cual un endeudamiento cada día más importante permitiría por sí solo financiar el crecimiento. Sin embargo, tal situación aumentaría el riesgo financiero de la empresa y pondría

*El índice de capital R_c mide las ventas suplementarias inducidas por una inversión adicional de $1. Ejemplo: $R_c = 3$ quiere decir que cada $1 de inversión genera $3 de ventas.

en peligro su independencia financiera. Por lo tanto, una estrategia sana trata de mantener el equilibrio entre los rubros del balance: equilibrio entre el activo corriente y el pasivo corriente, equilibrio entre el activo fijo y el patrimonio y pasivo a largo plazo. Si la estructura del balance no se modifica, y, más precisamente, si la tasa de endeudamiento (D/E) permanece constante, la tasa de crecimiento del activo es igual a la tasa de crecimiento de cada rubro del pasivo total: patrimonio o deuda.

$$G_A = G_E, \text{ con } \frac{D}{E} = \text{constante}$$

La cuádruple igualdad del crecimiento sostenido se escribe entonces:

$$G_D = G_S = G_A = G_E$$

La condición del crecimiento sostenido radica en la igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda (G_D), de las ventas (G_S), del activo (G_A) y del patrimonio (G_E). Rara vez se logra esta igualdad instantáneamente, sino más bien por ajustes sucesivos con el correr del tiempo.

CRECIMIENTO INTRÍNSECO Y CRECIMIENTO EXTRÍNSECO

Sea G la tasa de crecimiento sostenible de la empresa; como G es igual, entre otras cosas, a la tasa de crecimiento del patrimonio, se puede escribir:

$$G = G_A = G_E = \frac{\pi}{E} \cdot p \ [\alpha]$$

donde π/E expresa la rentabilidad financiera (R.O.E.), y p es la proporción de esa rentabilidad que se reinvierte en la empresa. p se llama la *tasa de retención.* Si una empresa realiza utilidades netas de 100 y distribuye 60 en forma de dividendos, su *tasa*

de dividendos d es del 60%, y, por lo tanto, su tasa de retención $p = 1 - d = 40\%$.
π puede expresarse en función de la rentabilidad económica:

$$\pi = r_a' A - iD \quad [\beta]$$

donde r_a' es la tasa de rentabilidad económica antes del pago de los gastos financieros ($r_a' = \frac{\pi + iD}{A}$).

A es el activo total.
i es la tasa de interés promedio ponderado, calculada sobre el total de la deuda.
D es el total de la deuda.
[Todos los símbolos anteriores expresan valores netos, es decir, después de impuestos.]
Reemplazando el activo [A] por el conjunto del pasivo y del patrimonio [D + E], se obtiene:

$$\pi = r'_a (D + E) - iD$$

y reemplazando π por este valor en la expresión $[\alpha]$:

$$G = [\frac{r'_a (D + E) - iD}{E}] p$$

$$= p [\frac{r'_a D}{E} + \frac{r'_a E}{E} - \frac{iD}{E}]$$

poniendo p y $\frac{D}{E}$ en factor:

$$\boxed{G = \frac{D}{E}(r'_a - i)\, p + r'_a\, p} \quad [\gamma]$$ *tasa de crecimiento sostenible*

Si la empresa no tiene deudas (D = 0), su tasa de crecimiento sostenible es $G = r'_a p$, es decir, la rentabilidad económica

multiplicada por la tasa de retención. $r'_a p$ es el *crecimiento intrínseco* de la empresa. Al utilizar la palanca financiera la empresa puede mejorar su tasa de crecimiento sostenible, y le agrega a su crecimiento intrínseco un factor de *crecimiento extrínseco:* $D/E\ (r'_a - i)\ p$.

Sin embargo, el crecimiento extrínseco es positivo si, y solamente si $i < r'_a$, es decir, si la tasa de interés es inferior a la tasa de rentabilidad económica. Algunas empresas forjan su crecimiento sostenible basándose en el crecimiento intrínseco, y otras con apoyo en el crecimiento extrínseco.

En fin, el entorno económico de la empresa influye mucho sobre la composición del crecimiento. A causa de estructuras bancarias y de relaciones gobierno ↔ empresas particulares, las empresas japonesas crecen más extrínsecamente que las firmas europeas o americanas. El apalancamiento financiero importante de las empresas japonesas multiplica su crecimiento sostenible, permitiendo que sigan el crecimiento de la demanda (G_D) durante un periodo de expansión, mientras que sus competidores internacionales a veces no lo pueden hacer ($G_A < G_D$). En cambio, durante un periodo de inflación, las empresas con alto crecimiento extrínseco se vuelven extremadamente vulnerables. En efecto, la inflación desgasta la rentabilidad económica ($r'_a \searrow$), y el gobierno trata de combatir la inflación subiendo las tasas de interés ($i \nearrow$); como consecuencia ($r'_a - i$), el crecimiento extrínseco se torna negativo, y este factor negativo se encuentra multiplicado por un D/E elevado en el caso de las empresas con alto crecimiento extrínseco. Cuando el crecimiento extrínseco se vuelve negativo, mina el crecimiento intrínseco y menoscaba el crecimiento sostenible. Si la tasa de crecimiento extrínseco negativo es superior a la tasa de crecimiento intrínseco positivo, la empresa tiene un "G negativo", es decir, que debe liquidar parte de sus activos ... o buscar un "padrino" (accionista, banquero) que la saque de apuros.

Para llegar a la expresión anterior [γ] de la tasa de crecimiento sostenible, se utilizó una definición poco ortodoxa de la rentabilidad económica:

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A} \quad [\beta]$$

donde:
• π es la utilidad operacional neta obtenida a partir de la utilidad bruta:

$$\pi = \pi' (1 - tx)$$

• tx es la tasa de imposición sobre la utilidad.

La utilidad puede ser después (π') o antes (π'') del pago de los gastos financieros:

$$\pi' = \pi'' - iD$$

Se define la rentabilidad económica bruta (r''_a), como la razón entre la utilidad bruta antes del pago de los gastos financieros, y del activo total:

$$r''_a = \frac{\pi''}{A}$$

por consiguiente $r'' = r_a'' \cdot A$
$= r_a'' (D + E)$

entonces la utilidad neta después de impuestos (π) puede escribirse en función de r''_a:

$$\pi = (\pi'' - iD)(1 - tx)$$

$$= [(r_a'' (D + E) - iD] (1 - tx)$$

$$= [D (r_a'' - i) + r_a'' E] (1 - tx)$$

La tasa de crecimiento sostenible se vuelve:

$$G = \frac{\pi}{E} \cdot p \qquad [\alpha]$$

$$= \frac{[D (r''_a - i) + r''_a \cdot E] \quad (1 + tx)}{E} \times p$$

$$= [\frac{D}{E} (r''_a - i) p + r''_a p] (1 - tx)$$

Cuando la tasa de imposición es del 50%, la tasa de crecimiento sostenible es:

$$G = \frac{D}{E}\left(\frac{r''_a}{2} - \frac{i}{2}\right) p + \frac{r''_a}{2} \cdot p$$

y como

$$\rightarrow \frac{r''_a}{2} = \frac{\frac{\pi''}{2} + \frac{iD}{2}}{D + E} = \frac{\pi' + \frac{i}{2} D}{D + E} \leftarrow \text{rentabilidad económica neta } (r_n)$$

En este caso, la expresión del crecimiento sostenible se vuelve:

$$G = \frac{D}{E}\left(r_n - \frac{i}{2}\right) p + r_n \bullet p$$

Finalmente, conviene mencionar que muchos analistas prefieren calcular las tasas de rentabilidad basándose en la utilidad *operacional* bruta* en vez de hacerlo considerando la utilidad bruta (π''), de modo que se elimine la influencia de las provisiones que a veces ocultan el desempeño real de la empresa cuando se efectúa el cálculo de su rentabilidad económica bruta o neta.

DIAGNÓSTICO DE CRECIMIENTO

En la asesoría de empresas y en la elaboración de la estrategia empresarial, el estudio de "la fórmula G", es decir, el examen de la composición y de la sensibilidad del crecimiento sostenible de una firma, se revela como una herramienta analítica muy útil. A nivel conceptual, la fórmula G permite entender la interacción entre las políticas de la empresa en la construcción de su capacidad de crecimiento. En efecto, en la fórmula $G = D/E(r'_a - i)\, p + r'_a\, p$ cada parámetro resulta de una política:

*Utilidad operacional bruta = utilidad bruta antes del pago de los gastos financieros + provisiones (deudas de dudoso recaudo, deterioro del inventario, etc.).

- $D/_E$, la tasa de endeudamiento, traduce la *política financiera* de la firma.
- i, la tasa de interés promedio ponderado, depende de la *política de financiación*, es decir, de la estructura de la deuda (a corto plazo/a largo plazo) y de las condiciones de los mercados financieros en la época en que los préstamos fueron contratados o renegociados.
- p, la tasa de retención, depende directamente de la *política de dividendos* de la firma, pues $p = 1 - d$.
- r'_a, la tasa de rentabilidad económica (antes del pago de los gastos financieros), está ligada a la elección de las inversiones en ciertos productos y mercados más o menos rentables; en un sentido amplio, depende de la *política de marketing* de la firma.

La fórmula G expresa claramente que el crecimiento sostenible de la empresa resulta de un conjunto de políticas. En este sentido, la fórmula ayuda a comprender la necesidad de concebir de manera integrada las decisiones de marketing, de dividendos, de financiación y de capitalización; la fórmula G hace hincapié en la importancia de que los dirigentes tengan una visión global.

Infortunadamente, la fórmula G es complicada en la forma como la hemos desarrollado [γ]. Para efectuar cálculos de manera rápida la substituiremos por otra expresión.

En la expresión [γ] se defina r'_a como la tasa de rentabilidad económica *antes* del pago de los gastos financieros:

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A}$$

En realidad, al principio de este capítulo habíamos definido la rentabilidad económica *después* del pago de los gastos financieros.

$$r_a = \frac{\pi}{A}$$

entonces $\pi = r_a A$, y substituyendo A por (D + E):

$$\pi = r_a\ (D + E)$$

reemplazando π por este valor en la expresión [α]:

$$G = \left[\frac{r_a\ (D + E)}{E}\right] p$$

$$\boxed{G = r_a p \left(1 + \frac{D}{E}\right)} \quad [\delta]$$

tasa de crecimiento sostenible

Esta expresión de G equivale a las expresiones [α] y [γ], pero permite hacer cálculos rápidos y emitir un diagnóstico comparando la G obtenida con la tasa de crecimiento de la demanda G_D. El diagnóstico varía según el caso:

Caso 1: $\boxed{G \simeq G_D}$

Diagnóstico: Crecimiento equilibrado. La empresa puede seguir el crecimiento de la demanda y mantener su posición competitiva. Lo cual no significa necesariamente que la empresa esté en buena situación estratégica, pues si el valor de G es bajo en comparación con el de G promedio del conjunto de las industrias, es decir, en comparación con el crecimiento del producto nacional bruto del país, esto quiere decir que la empresa está posicionada en un sector en decadencia. Debería diversificarse. Todo está bien, por el contrario, si $G \simeq G_D$, con un valor elevado de G_D: la firma crece más rápido que el promedio, está posicionada en un sector de alto crecimiento, y puede sostener el crecimiento.

Caso 2: $\boxed{G \gg G_D}$

Diagnóstico: La empresa podría sostener un crecimiento mucho más alto que el de su sector industrial.

Prescripción: a) Invertir en investigación y desarrollo comercial, con objeto de identificar segmentos de alto crecimiento. Aun cuando el sector industrial no tiene un alto crecimiento, algunos subsectores específicos pueden tener un crecimiento rápido.

Ejemplo: La industria del calzado está estancada en muchos países; sin embargo, en esos países los segmentos de calzado para niños y de calzado para deporte están en crecimiento.
b) Posicionarse en los segmentos en crecimiento.
c) "Redesplegarse" (diversificarse) en sectores conexos con mayor crecimiento.

Caso 3: $G << G_D$

Diagnóstico: La empresa se "recalienta": no puede seguir el crecimiento de su sector, y va perdiendo participación en el mercado. Si perdura esta situación, la empresa se volverá marginal en su sector.

Prescripción: a) Diferenciar el producto y especializarse en un segmento en que G_D esté más en armonía con la capacidad de crecimiento de la empresa.
b) Buscar un crecimiento externo (emisión de acciones, nueva deuda, fusión) a fin de proveerse de los recursos necesarios para aprovechar el potencial del mercado.

Caso 4: $G \lesssim G_D$

Diagnóstico: La capacidad de crecimiento de la empresa está ligeramente por debajo ($\lesssim$) del crecimiento de la demanda.

Prescripción: Aumentar el valor de G hasta el nivel G_D, manipulando una u otra de las variables del crecimiento:

p ← Aumentar la tasa de retención, es decir, disminuir la tasa de dividendos.

r'_a ← Mejorar la rentabilidad económica.

i ← Renegociar el costo de la deuda.

$\frac{D}{E}$ ← Incrementar la tasa de endeudamiento (si $r'_a > i$).

La sensibilidad de G a cambios en cada variable es diferente. r'_a y p son generalmente las variables más sensibles, mientras que pequeños cambios en D/E o i afectan poco al valor de G, a menos que los valores de r'_a e i sean muy cercanos. Sin embargo, el problema consiste no tanto en identificar la variable más sensible como en determinar la variable que puede manipularse más fácilmente: ¿Aceptarán los accionistas recibir menos dividendos? ¿Consentirán los banqueros en convertir parte de la deuda a corto plazo en deuda a largo plazo — y con qué tasa de interés —? ¿Podemos aumentar los precios sin que la competencia o la clientela reaccione?

Emitir un diagnóstico de crecimiento basado en el cálculo de G a partir de la cifra de un año solamente puede conducir a un error de apreciación. Más vale comparar, sobre tres años por ejemplo, la evolución de los valores del crecimiento sostenible G, del crecimiento real G_R y del crecimiento de la demanda G_D. Se puede entonces determinar con certeza si la empresa está

en equilibrio de crecimiento: $G_R \simeq G \simeq G_D$
en "recalentamiento": $G < G_R < G_D$
o mal posicionada: $G > G_R > G_D$

En la misma forma en que el R.O.A. y el R.O.E. permiten evaluar de manera estática la rentabilidad económica y financiera de la empresa, G es una medida dinámica del potencial de crecimiento de la empresa. Comparando G con el crecimiento de la demanda (G_D) se pueden proponer diagnósticos y prescripciones *a priori*, que modificaremos eventualmente al examinar las estrategias de los competidores.

INFLACIÓN Y CRECIMIENTO

Todos los sistemas contables se basan en la evaluación de valores del activo, del pasivo y del patrimonio, medidos en unidades monetarias. La inflación modifica el poder adquisitivo de la unidad monetaria a través del tiempo. Mientras que el valor real de un *bien* de la empresa puede no cambiar entre dos

períodos de observación, su valor monetario fluctúa con la inflación. Ésta tiende a sobreevaluar los activos monetarios y a subevaluar los activos tangibles cuyo valor está medido en unidades monetarias del pasado "antes de la inflación".

La economía moderna reconoce tres explicaciones de la inflación:

- **Inflación por la demanda**

Un exceso de demanda en relación con la oferta crea una presión inflacionaria. El exceso de demanda puede resultar de:

- Un incremento de los gastos públicos.
- Un incremento del consumo privado.
- Un incremento de las inversiones privadas.
- Un incremento de los ingresos procedentes de un excedente del balance de pagos.

- **Inflación por los costos**

El alza de los costos de producción provoca un alza de los precios y de los sueldos. Es la famosa "espiral inflacionaria" salarios-precios. El aumento de los costos puede resultar de:

- Un incremento de los márgenes de utilidad de las empresas.
- Un incremento de los precios de los productos, las materias primas y los bienes de capital importados.
- La reconversión a un régimen de precios libres en productos y servicios cuyo precio era vigilado por el Estado.

La inflación por los costos arrasa a los países en vía de desarrollo que dependen a menudo de materias primas, energía, maquinaria y productos importados de los países industrializados y de los países petroleros.

• **Inflación estructural**

El alza del nivel de los precios resulta de las condiciones de formación de los precios en algunos mercados o en ciertos sectores de la economía. Esas condiciones se originan en comportamientos oligopolísticos o monopolísticos, o, a veces, en la manipulación de los precios de los productos agrícolas.

Las tres explicaciones de la inflación no son totalmente independientes. Un país industrializado puede sufrir una inflación estructural que conduce al aumento de los precios de sus bienes de capital. Este país exporta bienes de capital, y exporta de hecho la inflación por los costos. Si el país importador decide paralelamente aumentar la inversión pública, pronto se encuentra aprisionado entre la inflación por los costos y por la demanda. Este escenario se produjo en varios países petroleros, como Venezuela y México, a partir de 1973.

No es necesario continuar el debate sobre los fatales efectos de la inflación sobre la economía, el empleo, el ahorro, y, de manera general, sobre la calidad de la vida de la población. Examinemos más bien cómo la inflación afecta a la empresa, deforma sus informes financieros y mina su capacidad de crecimiento.

La inflación introduce distorsiones en los informes financieros (véase figura 4-7, página 118). Se nota que la inflación sobreevalúa el activo y el pasivo a corto plazo, y, por consiguiente, subevalúa el activo y el pasivo a largo plazo. Consecuentemente, la utilidad operacional declarada no corresponde a la realidad económica de la empresa. Por lo general, se encuentra sobreevaluada: la empresa declara utilidades falsas ... sobre las cuales paga impuestos reales.

Una simulación de los efectos de la inflación sobre la industria papelera canadiense muestra que hasta una tasa de inflación mínima (5%) llega a inflar la utilidad declarada en un 30%. En la mayoría de los países latinoamericanos, la distorsión de los resultados contables es tal que la fórmula G es engañosa, si no se calcula sobre la base de estados financieros actualizados.

Σ

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	EFECTOS DE LA INFLACIÓN
Ventas	← Aumento relacionado con el alza de precios
–	
Mano de obra Gastos de ventas, etc.	← Aumento de los salarios
–	
Materias primas e insumos	← Ajuste variable según la rotación de los inventarios y el método de contabilidad analítica (FIFO vs. LIFO)
–	
Gastos financieros	← Aumento a causa del alza de las tasas de interés sobre las deudas renegociables y del nuevo endeudamiento por la inflación
–	
Depreciación	← Ajuste eventual según la tasa específica de inflación aplicable a los bienes depreciables
=	
Utilidad operacional	← Variación según la tasa de inflación

BALANCE	EFECTOS DE LA INFLACIÓN
Activo	
Activos monetarios	← Aumento del activo circulante (liquidez, cuentas por cobrar)
Inventarios	← Subevaluación variable según la rotación del inventario y el sistema de contabilidad analítica (LIFO, FIFO)
Inmovilizaciones	← Subevaluación aun más pronunciada cuando el activo de que se trata fue adquirido hace tiempo
Pasivo	
Pasivo	← Cuentas por pagar aumentan con la inflación; se incrementa el endeudamiento para compensar el deterioro del capital de trabajo
PATRIMONIO	← Sobreestimación de las utilidades reinvertidas, plusvalía latente sobre las inmovilizaciones (subevaluación).

Figura 4-7: *Efectos de la inflación sobre los informes financieros*

Supervivencia, rentabilidad y crecimiento son los tres objetivos ineluctables de toda estrategia empresarial. El gerente integral debe construir una estrategia que asegure estos tres pilares de la Acción Empresarial (figura 4-8).

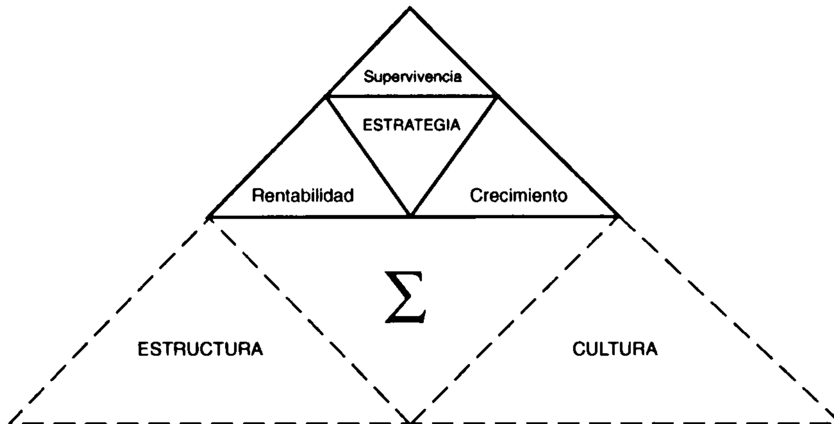


Figura 4-8: *Los tres pilares de la estrategia empresarial*

Referencias

1 BRILMAN, J., *Le redressement d'entreprises en difficulté*, Hommes & Techniques, Paris, 1978.

2 SALLENAVE, J. P., *Expansion de votre commerce par le franchisage*, Gouvernement du Québec, 1989.

3 ROBIDOUX, J., *Les crises administratives dans les PME en croissance*, G. Morin, Chicoutimi, 1980.

4 SLOAN, A. P., *Mes années à la General Motors*, Hommes & Techniques, Paris, 1967.

5 BUZZELL, R., GALE, B. T., *The PIMS Principles*, The Free Press, Nueva York, 1987.

6 GUTIÉRREZ, L. F., *Finanzas prácticas*, Editorial Norma, Bogotá, 1992.

7 BAUMOL, W., *Business Behavior, Value & Growth*, Nueva York, 1959.

8 PENROSE, E., *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford, 1959.

5
La dinámica competitiva

Dos gladiadores luchan en un circo. El resultado del combate será determinado por el uso que cada uno haga de cuatro recursos: las armas, la imaginación, la fuerza y la agilidad.

Son los mismos recursos que se encuentran en el circo moderno donde batallan las empresas. ¿Las armas? Son los bienes y servicios ofrecidos a los clientes. ¿La imaginación? Se encuentra, por ejemplo, en el diseño del producto, en la originalidad del posicionamiento, o en la elección de los canales de distribución. ¿La fuerza? La constituyen los recursos financieros que permiten adquirir productos y mercados, y que facilitan el uso de otros recursos. ¿La agilidad? Es lo que les permite a los menos fuertes sobrevivir buscando nichos en el mercado o diversificándose.

Los dos gladiadores no están en igualdad de armas, de fuerza, de imaginación o de agilidad. Los competidores no tienen el mismo tamaño, no siempre atacan los mismos segmentos del mercado con los mismos productos, por los mismos canales de distribución. El combate es incierto, pero la verdad es que habrá un ganador y un perdedor. La diferencia provendrá del mejor uso de la disparidad de recursos que haga un contrincante. El ganador se forja y explota con éxito una ventaja competitiva. La capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva. La ventaja puede

ser de cuatro clases (armas, imaginación, fuerza, agilidad), pero lo que cuenta, al fin y al cabo, es el uso de una ventaja potencial, la aplicación ordenada de los recursos; en una palabra, la estrategia.

LA VENTAJA COMPETITIVA

La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla. La ventaja puede ser efímera o durable, pero siempre le brinda al estratega la oportunidad de crear recursos adicionales en favor de la empresa abriendo una brecha entre ésta y sus competidores.

En verdad, sólo la ventaja qué se explota cuenta, pues se convierte en desventaja para los demás.

Es esencial para el dirigente empresarial conocer las fuentes de ventajas competitivas y comprender los mecanismos por los cuales esas ventajas pueden multiplicarse.

Una ventaja competitiva puede ser estructural o funcional. La ventaja estructural proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización, e incluso de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en que opera. Así, una empresa puede tener una ventaja competitiva porque opera en un país con baja inflación, en un mercado protegido, o bien con costos de los factores de producción más bajos que los de sus competidores. Por ejemplo, la localización geográfica de una cementera cerca de una zona de consumo dará una ventaja estructural importante sobre la competencia. Una ventaja estructural es un dato de la empresa, mientras que una ventaja funcional debe adquirirse. Ejemplo: imagen de marca, avance tecnológico, eficacia del sistema de distribución, etc.

Veamos ahora cómo se forjan las ventajas competitivas, o cómo se amplía, en un proceso dinámico, la disparidad de recursos entre dos empresas. Dos marcos conceptuales nos ayudarán a comprender la dinámica competitiva: el triángulo de la rentabilidad y la teoría de las palancas.

EL TRIÁNGULO DE LA RENTABILIDAD

Algunas empresas son rentables, otras no. ¿Por qué?

A primera vista, esa pregunta puede parecer ingenua. En realidad, no lo es para los miles de empresas que buscan desesperadamente las llaves de la rentabilidad, sin nunca encontrarlas. Existe todo un folclor empresarial alrededor del tema. A título de ilustración, éstas son algunas de las creencias más comunes, según el carácter o la función de sus autores:

- El *filósofo* de la empresa se preocupa más por saber si la utilidad es un fin o es un medio. La empresa quiebra en plena meditación, y el filósofo tiene que buscar otro empleo, quizás en una facultad de administración.
- El *hombre de marketing* bien sabe que la condición sine qua non de la rentabilidad es la distribución eficaz de un producto bien posicionado y vendido al precio justo. De hecho, no hay rentabilidad posible sin venta, salvo en caso de fraude.
- El *financista* también conoce las tres fuentes de la rentabilidad:
  1. Comprar barato y vender caro.
  2. Comprar a 60 días y vender de contado.
  3. Conseguir préstamos con tasa de interés del 30% e invertir el dinero con tasa de rendimiento del 40%.

  Los financistas sí saben lo que hay que hacer, pero del dicho al hecho hay mucho trecho.

- ¿Por qué buscar la rentabilidad fuera de la empresa? Es en la planta donde ella se forja, según el gerente de *producción*. Se forja con una tecnología adecuada, con procesos de fabricación probados y con un personal productivo.
- "Tienes toda la razón", agrega el gerente de *personal*, "todo es cuestión de capacidad humana; se trata de exigir y exigirse el esfuerzo máximo en busca de la excelencia".

Todos piensan tener las llaves de la rentabilidad. De hecho, cada uno de los protagonistas del drama empresarial tiene razón, en cierta forma; pero a cada uno le falta una visión global del porqué de la rentabilidad.

La rentabilidad no se saca del sombrero del mago — bien sea un mago de marketing, de finanzas, de personal, de producción, e incluso de contabilidad —; la rentabilidad se logra utilizando simultáneamente tres llaves :

1 La creación de valor

2 La eficiencia en las operaciones

3 La ventaja competitiva

Puestas en las manos de un gerente capaz, las tres llaves le permiten abrir el *triángulo de la rentabilidad* (véase figura 5-1).

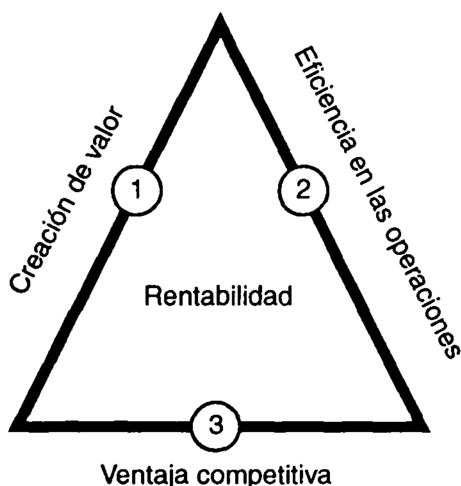


Figura 5-1: *El triángulo de la rentabilidad*

La creación de valor

Pregúntese: ¿Por qué el consumidor compra mis productos o requiere mis servicios?

Su respuesta contiene el secreto de la existencia y de la supervivencia de su empresa. Una empresa existe porque lo que vende tiene *valor a juicio de los consumidores*. Todos los esfuerzos del marketing tienden a crear valor o a agregarle valor al producto.

Veamos cómo:

Concepción del producto

Desde el punto de vista del marketing, un buen producto es un producto que se vende bien, sin importar su valor intrínseco. Por eso se deben concebir y diseñar los productos en función de un segmento de mercado objetivo, es decir, hay que preguntarse "¿A quién le voy a vender?", antes de definir "¿Qué le voy a vender?" El primer paso hacia la concepción del producto es la investigación del comportamiento y de las necesidades del consumidor potencial, de manera que se diseñe un producto en función de sus requisitos — y no de los deseos de los ingenieros que desarrollaron el producto inicialmente.

Posicionamiento

Un producto no tiene el mismo valor para dos consumidores distintos, o para el mismo consumidor en dos momentos diferentes.

> *Tengo muy buena visión. Las gafas no tienen ningún valor para mí. Pero quién sabe si dentro de algunos años ...*

Posicionar un producto quiere decir presentárselo en la mejor forma posible al consumidor, lo cual atribuirá más valor al producto.

Eso requiere *segmentar* y *diferenciar.*

- SEGMENTAR EL MERCADO para dirigir el producto hacia los segmentos en que el cliente es más susceptible de reconocer su valor, es decir los *beneficios* del producto para él.
- DIFERENCIAR EL PRODUCTO para hacer resaltar su originalidad, para añadir a su valor intrínseco un *valor comparativo.*

La diferenciación puede hacerse a nivel de las características del producto o a nivel de marketing. Por ejemplo, una empresa francesa de medias para damas (DIM) logró despertar una nueva demanda para sus productos, sólo al cambiar de canal de distribución. Ahora vende medias por medio de máquinas distribuidoras.

Valor agregado de marketing

Sólo se compra el valor *percibido.*

Las empresas pueden agregarle valor percibido al producto sin cambiarlo. Pueden más bien desarrollar la imagen de marca. La marca es como un sello de garantía para el consumidor. Al desarrollar una marca, una compañía les agrega valor percibido a todos los productos que llevan la marca. Si una camisa cuesta $20 000 sin marca y $30 000 con la"**P**" de *Pierre Cardin,* es que la "**P**" representa un valor agregado de marketing de $10 000.

Todas las empresas debieran dirigir más esfuerzos hacia el fortalecimiento de la marca. Es una buena inversión, cuyo rendimiento se mide en:

- Incrementos de valor agregado de marketing.
- Mejor reconocimiento de los productos (es decir, mayor atracción de consumidores).
- Mayor lealtad de los clientes.
- Más utilidades.

Los productos pasan, pero las marcas subsisten. En fin de cuentas, se podría decir que el único valor permanente de marketing de una compañía es su marca.

Además, una marca puede comercializarse como marca a través de licencias y franquicias. Los franquiciados latinoamericanos de McDonald's o de Yoplait les pagan sumas millonarias cada año a los dueños de esas marcas, por el solo derecho de utilizarlas.

Ahora, ¿cuáles son las *mezclas de marketing* posibles que optimizan el valor de marketing? — es decir, ¿cómo combinar las variables de marketing (concepción del producto, precio, publicidad, distribución) para obtener el mejor posicionamiento posible?

Hay una infinidad de respuestas. No hay un "mejor posicionamiento", ni todos los posicionamientos son igualmente válidos (véase el capítulo 1, página 9: Principio de isofinalidad). Comparemos tres casos típicos (figura 5-2, página 128):

Posicionamiento # 1:

- Los consumidores reconocen valor en la mezcla *buena imagen/alta calidad.* Es la mezcla desarrollada por compañías como Mercedes-Benz, Parker o Chanel.

Posicionamiento # 2:

- También se reconoce valor en la mezcla *precio bajo/producto funcional.* Al comprar un bolígrafo Kilométrico de Papermate, no se compra un Parker, sino un instrumento funcional a un precio cincuenta veces inferior al de un Parker.

A veces la misma compañía desarrolla dos marcas, con dos mezclas distintas. Así, la firma colombiana de confección Leonisa S. A. vende productos funcionales a bajo precio, con la marca Leonisa, pero vende también Natural Collection, el Mercedes de los sostenes ...

Posicionamiento # 3:

- Finalmente, hay la mezcla *producto funcional/alta calidad.*

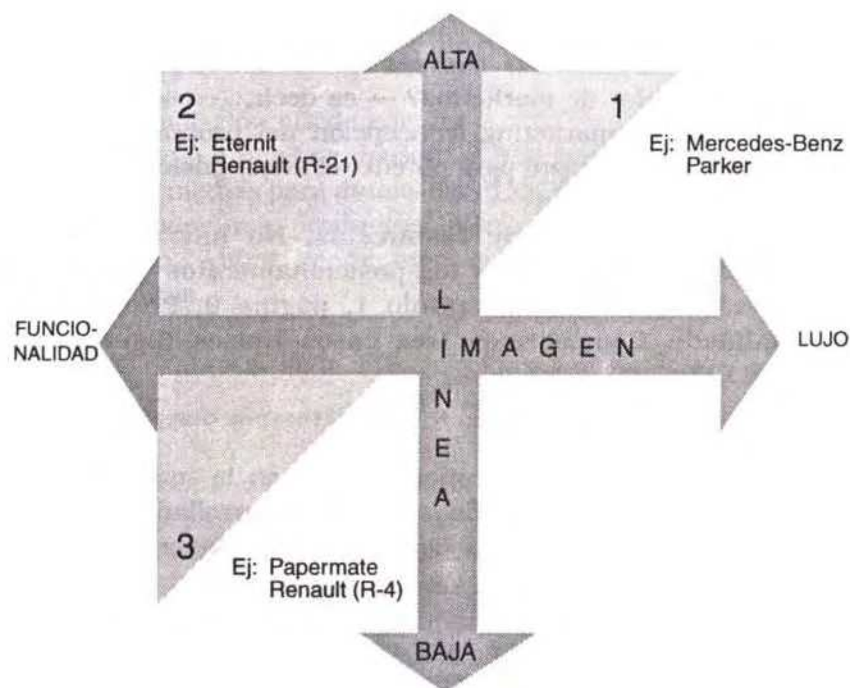


Figura 5-2: *El triángulo del valor*

Es la mezcla que da confianza en el producto, en su seguridad, en su durabilidad. Las compañías que han ganado el Premio Nacional de la Calidad tienden a adoptar el posicionamiento # 3. Usted puede comprar tubería barata sin garantía de calidad, o puede comprar Eternit ... (publicidad gratis).

Todo empresario debe preguntarse:

- ¿Cuál es la mezcla que deseamos comunicarles a nuestros clientes?
- ¿Cuál es la mezcla que ellos perciben?

Ojalá sea la misma, pues si no, la empresa tiene un problema de posicionamiento.

El peor posicionamiento está en la mitad del triángulo; corresponde a un producto que no tiene nada especial. Por eso nadie lo compra. No está percibido como lujoso (1), como una ganga (2), o como un producto de calidad (3). Consideren la problemática actual de la industria automotriz norteamericana: los japoneses y los europeos ocupan las tres esquinas con marcas y modelos tales como Lexus, Mercedes-Benz (1), Volvo, Mazda '626' (2) y Toyota 'Tercel', Volkswagen 'Golf' (3). Desde estos tres baluartes disparan hacia los productores norteamericanos, enlodados en el centro del triángulo.

La eficiencia en las operaciones

Vale la pena recordar la ecuación fundamental de la utilidad:

$$\pi = (P - C)\,Q$$

donde π es la utilidad.
P es el precio de venta por unidad.
C es el costo unitario total.
Q es la cantidad vendida.

Al crear valor, la empresa puede conseguir un buen precio (P) por su producto y vender un buen volumen (Q). Sin embargo,

es imprescindible controlar también el costo (C), para no perder en la ineficiencia interna las ganancias obtenidas con el sudor de la frente. La eficiencia en las operaciones, que permite disminuir los costos de producción y de venta, es la segunda llave de la rentabilidad.

¿Cómo ser más eficiente en la operación de la compañía?

La compañía es como un motor que hay que poner a punto, ajustando simultáneamente varios tornillos:

La tecnología de producción. Una mejora de la tecnología de producción se traduce en una disminución en la utilización de materias primas o de mano de obra.

La productividad de la mano de obra. Los empleados capacitados y motivados no sólo producen más y mejor a corto plazo sino que también contribuyen en forma continua a la *innovación*, es decir, a mejorar constantemente el producto, la tecnología y los procesos de producción. Al fin y al cabo, la mano de obra capacitada y motivada es más productiva, y más costosa pero más rentable.

Los inventarios. La empresa es un *sistema operacional* que parte de la compra de materias primas y llega al servicio postventa a los clientes. En cada eslabón de la cadena operacional se crean inventarios — de materia prima, de productos semiacabados, de productos terminados, de piezas de repuesto, etc. — y *cada inventario representa un costo.*

Gracias al computador se pueden reducir drásticamente los costos de inventario, utilizando la técnica JAT (justo a tiempo).*

Para ilustrar esa técnica que afecta no sólo a la producción sino también la distribución de los productos, consideremos el negocio de los automóviles hoy en día en el Japón:

> *Un cliente le especifica al concesionario las características del automóvil que quiere comprar. El concesionario introduce los datos (modelo, color, opciones, etc.) en su terminal de computador, que forma parte de una red compartida por los concesionarios, el fabricante y sus proveedores.*

---

*En inglés, JIT (Just In Time).

Si el concesionario no tiene dicho automóvil en inventario, el computador investiga si otro concesionario ya dispone de un coche similar. En caso afirmativo, determina si es más rentable traerlo del otro concesionario, o fabricar uno. Si se decide por fabricarlo, el computador les hace los pedidos, DESDE LA OFICINA DEL CONCESIONARIO, *a los proveedores, para que le suministren las piezas al fabricante, e informa a la planta de fabricación para que programe la producción y la entrega.*

Así, las piezas llegan a la planta apenas algunas horas antes de ser utilizadas en el montaje del automóvil. Una vez terminado, el vehículo es despachado de inmediato al concesionario vendedor, quien se lo entrega al cliente. Todo llega JUSTO A TIEMPO. *Se minimizan los inventarios a todos los niveles. Se reduce el costo del producto.*

La estandarización. De una marca a otra, de un modelo a otro, los automóviles japoneses parecen distintos. La diferenciación es meramente visual, cuando se considera que casi el 80% de los componentes mecánicos de los coches japoneses son iguales. Los componentes estándar se pueden producir a escala más grande, a costo más bajo, aprovechando economías de escala y apalancamiento de producción (véase la página 144).

El análisis de valor. Es una técnica que consiste en analizar sistemáticamente todos los componentes del producto final para substituirlos por componentes menos costosos, v. g. reemplazar una pieza de metal por una de plástico, poner dos puntos de soldadura donde había tres, etc., y, sin embargo, mantener la calidad y la funcionalidad del producto.

En la enumeración anterior de los tornillos de ajuste del motor empresarial, hemos privilegiado los que tienen que ver con la función de producción. Sin embargo, el mismo procedimiento sistemático de análisis en pos de la eficiencia debe aplicarse a todas las demás áreas: cobranzas, ventas, servicio post-venta ...

Así se logrará la mayor eficiencia de las operaciones, segunda llave de la rentabilidad.

La ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la base del triángulo de la utilidad. Volvamos a mirar este triángulo, imaginándonos que sus lados son extensibles y que están articulados por una bisagra al vértice superior.

Introduzcamos la llave # 1 en la cerradura # 1 para aumentar la creación de valor: se levanta el lado # 1, se alarga la base (figura 5-3a), y el área del triángulo aumenta.

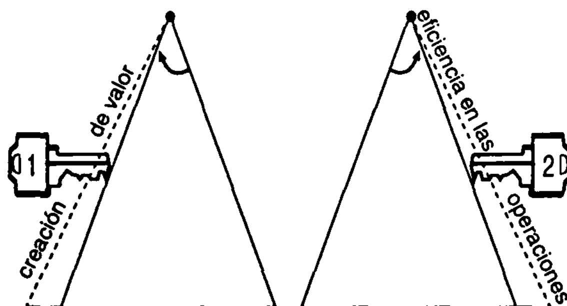


Figura 5-3 a. **Figura 5-3 b.**

Esta imagen muestra que las políticas de marketing que tienden a aumentar el valor del producto a través de un mejor posicionamiento tienen como objetivo final mejorar la ventaja competitiva de la empresa, última llave de la rentabilidad. De la misma manera, las mejoras en la productividad levantan el lado # 2 del triángulo, que da por resultado también una ventaja competitiva y una rentabilidad más grandes (figura 5-3b). Combinando los dos efectos (mayor creación de valor + mayor eficiencia en las operaciones) se logra mayor ventaja competitiva y mayor rentabilidad (figura 5-3c).

La ventaja competitiva es el resultado de dos políticas:

- Una política de marketing orientada a obtener mayor creación de valor.

- Una política de productividad hacia la búsqueda de mayor eficiencia en las operaciones.

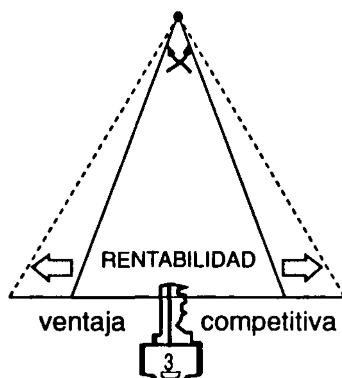


Figura 5-3 c.

La ventaja competitiva es la "llave de la estrategia empresarial". De hecho, el objetivo fundamental de la estrategia es crear una ventaja competitiva y mejorarla. Todas las empresas-líderes en cualquier sector industrial o comercial aprovechan una ventaja competitiva. Las demás son seguidoras, cuya supervivencia depende en muchos casos de la buena voluntad del líder. Por eso la estrategia de la empresa debe, en todo caso, buscar una ventaja competitiva inicial y reforzarla. ¡Cuántas compañías han perdido de vista esta verdad primaria y se han lanzado a negocios que no sabían manejar, descuidando los factores que habían originado su éxito inicial! ¡Cuántas pequeñas empresas rentables han fracasado tratando de jugar el juego de las grandes!

Es cierto que, en algunos casos, una empresa puede beneficiarse de una ventaja competitiva otorgada por el gobierno (monopolio, disposición legal ventajosa), por un contrato milagroso o por la naturaleza (ubicación cerca de las fuentes de materia prima o de los consumidores). Sin embargo, en la mayoría de los casos, la ventaja competitiva se construye sobre la base de la creación de valor y de la eficiencia en las operaciones. ¿Y quién la puede construir si no es un gerente integral reuniendo todas las facetas del manejo de la organización en busca de una mayor competitividad?

Hoy en día se habla mucho de técnicas administrativas. Con razón se enseñan esas mismas técnicas en las universidades y en los cursos de educación continuada. Pero no debemos

perder de vista que las técnicas administrativas, como las tres llaves de la rentabilidad, son inertes. Se necesita gente con suficiente entendimiento y voluntad para utilizar las técnicas correctamente, para introducir las llaves en las cerraduras apropiadas. Se necesita a un gerente integral para abrir el triángulo de la rentabilidad.

LA TEORÍA DE LAS PALANCAS

La ventaja competitiva radica en la disparidad de recursos entre dos empresas, y la planificación estratégica determina el mejor uso posible de esta disparidad. No se trata en todos los casos de recursos financieros; hay empresas que gozan de ventajas más difíciles de medir, como, por ejemplo, la capacidad de reaccionar rápidamente a los pedidos de los clientes, o la ingeniosidad de los diseños, o la imagen de marca. Sin embargo, la disparidad de los recursos financieros entre dos empresas es, en la mayoría de los casos, el factor que permite entender sus estrategias y sus resultados relativos.

¿De dónde provienen las disparidades de recursos?

Pueden ser *estructurales*, es decir, ligadas a la capitalización de las firmas y a su capacidad de endeudamiento, que les otorgan más o menos capital de trabajo. Pero las ventajas estructurales no duran, a menos que las empresas las conviertan en ventajas *dinámicas*, utilizando el capital de trabajo para incrementar la disparidad de recursos en un proceso continuo.

Comparemos dos empresas que invierten $1 en la misma actividad económica. La inversión le rinde $1.50 a la primera y $2 a la segunda; ésta goza de una ventaja dinámica, pues ahora puede reinvertir $2 para un rendimiento de $4, mientras que la primera reinvierte $1.50 para un rendimiento de $3. La disparidad de recursos financieros que hay entre las dos pasa de $0.50 a $1. El proceso es dinámico ... hasta que ambas descubran la ley de los rendimientos decrecientes.

Cuando una inversión de $1 da por resultado un rendimiento total de $1.50 o $2, este fenómeno multiplicador se puede comparar con el principio de la palanca: una pequeña fuerza

que se aplica a un extremo de un brazo de palanca genera una fuerza mayor en el otro extremo; de la misma manera se invertirá con la esperanza de retirar más que la suma invertida.

La estrategia competitiva busca el incremento relativo de los recursos de la empresa, tratando de multiplicar los recursos invertidos más de lo que pueden hacerlo los competidores. Las diferencias cualitativas y cuantitativas de las palancas que utilizan las empresas explican las diferencias entre la rentabilidad que cada una de ellas obtiene, y permiten concebir sus estrategias probables para aumentar las diferencias (caso del líder) o reducirlas.

Existen cuatro clases de palancas, o apalancamientos, o multiplicadores de recursos, sobre las cuales la empresa basa su estrategia hacia el incremento relativo de sus recursos: el apalancamiento financiero, el apalancamiento operacional, el apalancamiento de producción y el apalancamiento de marketing. Los dos primeros son estructurales, es decir, dependen de la estructura del balance (palanca financiera) y del estado de pérdidas y ganancias (palanca operacional) de la empresa. Los dos últimos son dinámicos, es decir, dependen del crecimiento de la empresa. Examinemos, palanca por palanca, los mecanismos multiplicadores de recursos en la empresa:

Apalancamiento financiero

Todos sabemos que la mejor manera de ganar dinero es empleando el dinero de los demás ... si nos lo prestan a una tasa inferior a la tasa esperada de rendimiento. Esto es el principio del apalancamiento financiero que permite obtener una rentabilidad financiera mejor que la económica, mediante el uso de la deuda.

> *Ejemplo: Dos compañías, A y B, tienen intención de invertir sus activos de $1 000 en un negocio que debería redituarles $200. A hace la inversión con su patrimonio, mientras que B consigue un préstamo de $500, con una tasa de interés del 10%, para hacer la inversión de $1 000.*

La rentabilidad económica antes del pago de los intereses es igual para A y B:

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A} = \frac{200}{1\ 000} = 20\%$$

Símbolos:

π utilidad operacional neta
i tasa de interés promedio pagada sobre el total de la deuda
D deuda total
A activo total
E patrimonio
p tasa de retención
r'_a tasa de rentabilidad del activo antes del pago de los intereses
r_a tasa de rentabilidad del activo después del pago de los intereses

Después del pago de los intereses, la rentabilidad económica neta de B se vuelve:

$$r_a = \frac{200 - (10\% \times 500)}{1\ 000} = 15\%$$

A causa de sus gastos financieros, B tiene una rentabilidad económica neta inferior a la de A, pues como A no tiene deuda, no paga intereses. La rentabilidad financiera de A es igual a su rentabilidad económica:

$$r_e = \frac{\pi}{E} = \frac{200}{1\ 000} = 20\%$$

es decir, $r_e = r_a (1 + \frac{D}{E}) = 20\% \times 1$

A no utiliza el apalancamiento financiero, definido en el capítulo 4:

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}} = \frac{A}{E} = \frac{D + E}{E} = 1 + \frac{D}{E}$$

Como B con $500 de patrimonio y $500 de deuda tiene una tasa de endeudamiento de 1:1, su rentabilidad financiera es:

$$r_e = r_a \left(1 + \frac{D}{E}\right)$$
$$= 15\% \; (1 + 1)$$
$$= 30\%$$

El siguiente cuadro comparativo muestra la situación de A y B:

	Activo	Patrimonio	Pasivo	Gastos financieros	Utilidad Bruta	Neta	ROA	ROE
Compañía A	1 000	1 000	0	0	200	200	20%	20%
Compañía B	1 000	500	500	50	200	150	15%	30%

La compañía A es más rentable *económicamente*; la compañía B es más rentable *financieramente*, pues utiliza la palanca financiera para multiplicar su rentabilidad económica.

Suponiendo que las dos firmas tengan la misma política de retención (p), B podrá sostener un crecimiento 1.5 veces más rápido que el de A.

$$A : G = r_a p \left(1 + \frac{D}{E}\right) = 0.2\ p$$
$$B : G = 0.3\ p$$

Comparemos ahora la rentabilidad económica y financiera de A y B cuando la tasa de interés sube al 15% y al 20%.

	i	10%	15%	20%
R.O.A.	A	20%	20%	20%
(r_a)	B	15%	12.5%	10%

R.O.E.	A	20%	20%	20%
(r_e)	B	30%	25%	20%

Se comprueba que la rentabilidad financiera de B disminuye con el alza de las tasas de interés. Cuando la tasa llega al 20%, B no tiene más crecimiento extrínseco:

$$r'_a = \frac{\pi + iD}{A} = \frac{200}{1\,000} = 20\%$$

$$e\ i = 20\%$$

$$\text{entonces } \frac{D}{E}(r'_a - i) = 0$$

Si la tasa de interés excediera de un 20%, la rentabilidad financiera de B y su crecimiento sostenible se volverían inferiores a los de A puesto que ahora la palanca financiera actuaría contra él; cada $ de deuda le costaría más de lo que reditúa, su crecimiento extrínseco se volvería negativo ($i > r'_a$) y frenaría su crecimiento sostenible. Este escenario acontece en periodos de inflación, cuando las tasas de rentabilidad bajan, pues los costos aumentan más rápido que los precios, y el gobierno sube las tasas de interés en su programa de lucha contra la inflación. La combinación de los dos fenómenos [$r'_a \searrow$, $i \nearrow$] se vuelve catastrófica para las empresas altamente endeudadas, es decir, subcapitalizadas, y para las que ya tienen una tasa de retención elevada. Éste es el caso de la gran mayoría de las pequeñas y las medianas empresas que, en periodo de inflación, ven su (r'_a - i) volverse negativo, y multiplican este factor negativo por una tasa de endeudamiento D/E elevada y una tasa de retención a menudo igual al máximo, o sea del 100%. Su crecimiento extrínseco $D/E\ (r'_a - i)\ p$ se vuelve negativo y más grande en valor absoluto que el crecimiento intrínseco (rp). Tienen, entonces, un crecimiento sostenible (G) negativo, lo que conduce a su liquidación parcial o total, o a la reestructuración del capital por emisión de acciones, fusión o adquisición. Ésta es la razón

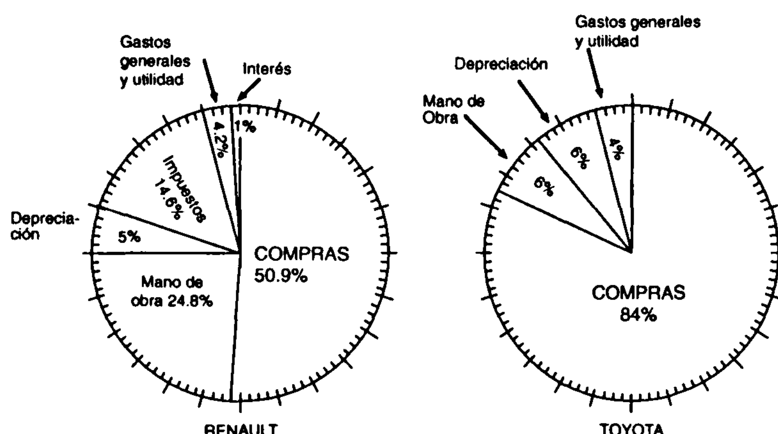
por la cual se observa una correlación entre la tasa de inflación y el número de quiebras de empresas en un país.

El apalancamiento financiero es un multiplicador de los recursos de la empresa que convierte su rentabilidad económica en una mayor rentabilidad financiera. Pero cuando la tasa de interés se vuelve superior a la rentabilidad económica, el apalancamiento financiero actúa contra la compañía. El apalancamiento financiero aumenta el riesgo de la empresa en períodos de inflación.

Apalancamiento operacional

La estructura de los costos de la empresa, particularmente la repartición entre costos fijos y costos variables, afecta a la rentabilidad de la empresa. Examinemos, por ejemplo, la estructura de los costos de dos firmas automotrices, Renault y Toyota, y veamos cómo se reparten los ingresos de cada una (figura 5-4).

Las diferencias entre las estructuras de los costos aparecen muy claramente. Renault es una empresa integrada que añade a sus compras mucho valor agregado. Toyota es una ensambladora de automóviles: compras elevadas, costos de transformación bajos (6%).



Fuente: *Informes financieros*

Figura 5-4: *Distribución del ingreso de Renault y Toyota*

La diferencia es más contable que real si se considera que buena parte de las compras de Toyota se hacen en casas filiales. Sin embargo, la figura 5-4 permite comprender cómo dos competidores pueden operar en una misma industria y tener estructuras de costos diferentes, el uno con costos fijos elevados y costos variables bajos, y el otro con costos fijos bajos y costos variables elevados. Los economistas dirían que los dos competidores tienen tasas de intensidad de capital distintas. El ejemplo siguiente muestra cómo diferencias entre las tasas de intensidad de capital conducen a diferencias entre las tasas de utilidad.

Ejemplos

Tres competidores, A, B y C, tienen estructuras de costo de producción diferentes. Supongamos que los tres competidores venden un producto similar, a un mismo precio unitario: 20 dólares. La figura 5-5 muestra cuáles serían los resultados operativos de cada competidor a diferentes niveles de venta.

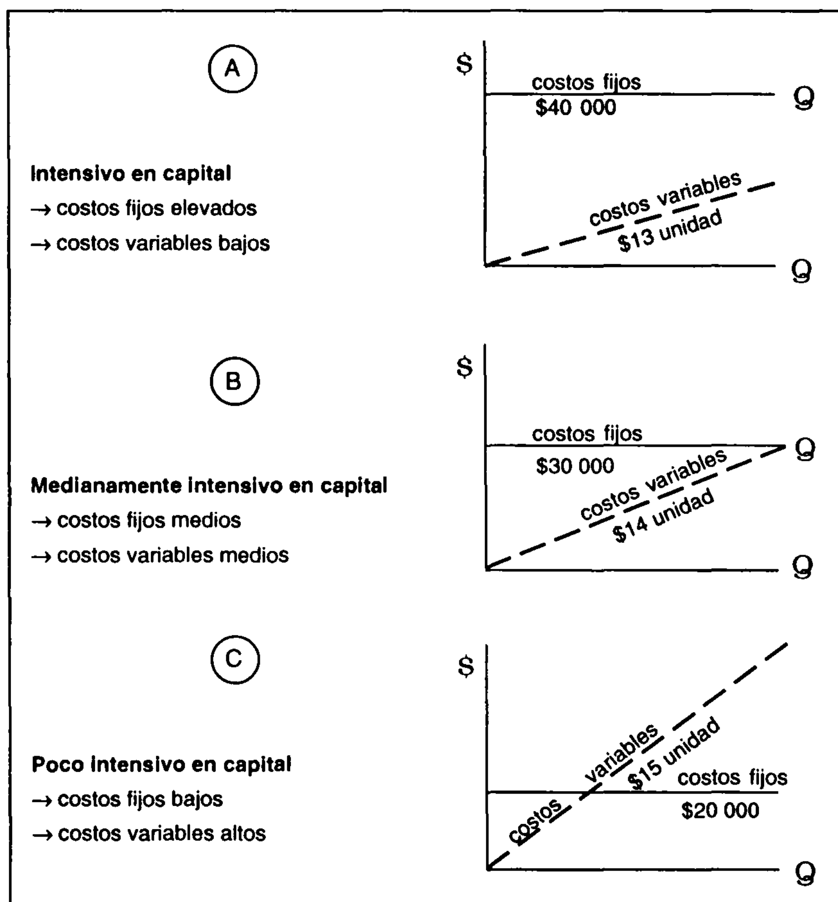
Se comprueba que:

- El competidor menos integrado (C) tiene el punto de equilibrio más bajo. Se dirá que tiene mayor "flexibilidad operacional".
- Los tres competidores obtienen la misma utilidad de $30 000 al vender 10 000 unidades. Se dirá que el punto de isoutilidad es de 10 000 unidades.
- El competidor más integrado (A) tiene una tasa de pérdida elevada por debajo del punto de equilibrio, pero una tasa de utilidad mayor que B o C por encima del punto de isoutilidad.

Se llama *apalancamiento operacional* de una empresa el cambio relativo de la utilidad producido por un cambio relativo del volumen.

$$\text{Apalancamiento operacional: } L = \frac{\frac{\Delta\pi}{\pi}}{\frac{\Delta Q}{Q}}$$

donde π = utilidad
Q = volumen



A	B	C
P = $20	P = $20	P = $20
V_u = $13	V_u = $14	V_u = $15
F = $40 000	F = $30 000	F = $20 000
Q_o = 5 714 unidades	Q_o = 5 000 Unidades	Q_o = 4 000 Unidades

VOLUMEN	*VENTAS*	*V*	*C*	*Utilidad (pérdidas)*	*V*	*C*	*Utilidad (pérdidas)*	*V*	*C*	*Utilidad (pérdidas)*
3 000	60 000	39 000	79 000	(19 000)	42 000	72 000	(12 000)	45 000	65 000	(5 000)
4 000	80 000	52 000	92 000	(12 000)	56 000	86 000	(6 000)	60 000	80 000	0
5 000	100 000	65 000	105 000	(5 000)	70 000	100 000	0	75 000	95 000	5 000
6 000	120 000	78 000	118 000	2 000	84 000	114 000	6 000	90 000	110 000	10 000
7 000	140 000	91 000	131 000	9 000	98 000	128 000	12 000	105 000	125 000	15 000
8 000	160 000	104 000	144 000	16 000	112 000	142 000	18 000	120 000	140 000	20 000
9 000	180 000	117 000	157 000	23 000	126 000	156 000	24 000	135 000	155 000	25 000
10 000	200 000	130 000	170 000	30 000	140 000	170 000	30 000	150 000	170 000	30 000
15 000	300 000	195 000	235 000	65 000	210 000	240 000	60 000	225 000	245 000	55 000
20 000	400 000	260 000	300 000	100 000	280 000	310 000	90 000	300 000	320 000	80 000

P = precio unitario V_u = costo variable unitario   C = costo total
V = costo variable total   F = costos fijos
Q_o = punto de equilibrio

Figura 5-5: *Comparación de tres estructuras operacionales*

Calculemos, en el ejemplo anterior, el apalancamiento operacional de A, B y C cuando las ventas pasan de 9 000 a 10 000 unidades.

$$A: \frac{(30\,000 - 23\,000) : 23\,000}{(10\,000 - 9\,000) : 9\,000} = 2.74$$

$$B: \frac{(30\,000 - 24\,000) : 24\,000}{(10\,000 - 9\,000) : 9\,000} = 2.25$$

$$C: \frac{(30\,000 - 25\,000) : 25\,000}{(10\,000 - 9\,000) : 9\,000} = 1.80$$

Los resultados pueden considerarse como los coeficientes de elasticidad que ligan el cambio relativo en la utilidad operacional con el cambio relativo en las ventas. Un 1% de aumento en el volumen de ventas produce un 2.74% de aumento de la utilidad de A, pero sólo un 2.25% y un 1.80% para B y C respectivamente.

El cálculo y la comparación del apalancamiento operacional de dos empresas puede hacerse a partir de dos datos del estado de pérdidas y ganancias: la utilidad y el margen bruto. Efectivamente, la palanca operacional es igual a la razón entre el margen bruto y la utilidad:

$$\left.\begin{array}{l} L = \dfrac{\frac{\Delta\pi}{\pi}}{\frac{\Delta Q}{Q}} \\ \\ \pi = Q\,(P - V_U) - F \end{array}\right\} L = \frac{\Delta Q\,(P - V_U) : [Q\,(P - V_U) - F]}{\frac{\Delta Q}{Q}}$$

$$L = \frac{\Delta Q\,(P - V_U)}{Q\,(P - V_U) - F} \times \frac{Q}{\Delta Q}$$

$$\text{Palanca operacional} = \frac{\text{Margen bruto}}{\text{Utilidad}} = \boxed{L = \frac{Q\,(P - V_U)}{Q\,(P - V_U) - F}}$$

Una firma con gran palanca operacional (empresa integrada,

intensiva en capital, que dota a su producto de un alto valor agregado) debe aumentar su producción más allá del punto de isoutilidad para obtener una utilidad mayor que sus competidores en una coyuntura de expansión. Por el contrario, una firma con palanca operacional débil (no integrada, poco intensiva en capital y bajo valor agregado) es más flexible en el sentido de que puede distribuir sus recursos en varias actividades económicas, no estando sujeto el logro de utilidades a un alto volumen en ventas. Esta empresa será menos sensible a una recesión que sus competidores operando con una palanca operacional más elevada.

El ejemplo de Renault y Toyota ilustra la complementariedad y la interdependencia de las palancas. Renault opera con una fuerte palanca operacional y una palanca financiera relativamente baja, mientras que Toyota "compensa" la debilidad de su palanca operacional con una fuerte palanca financiera. A causa de la estructura económica y bancaria del Japón, la empresa japonesa, en general, usa mucho más la palanca financiera que la operacional. Esto significa que debe producir y vender más grandes volúmenes para obtener una rentabilidad económica mediocre y aumentarla con una palanca financiera importante para lograr una rentabilidad financiera aceptable. Se comprende también por qué la industria japonesa depende de altos volúmenes de producción — y, en consecuencia, del acceso a mercados extranjeros para venderla — y por qué el Japón fue el primer país industrializado en reaccionar a la crisis del petróleo: la inflación producida por esa crisis lo afectaría en grado sumo, pues ella arrastraría las alzas de interés en un país en que las empresas están fuertemente endeudadas. Como ejemplo, la tasa de endeudamiento promedio en la industria metalúrgica en los Estados Unidos es de 0.3:1, mientras que en el Japón es de 4:1. Esto quiere decir que toda variación negativa de $r'_a - i$, bien a causa de una baja de las tasas de rentabilidad, o bien de un alza en las tasas de interés, o de ambas cosas a un tiempo, afecta a la metalurgia japonesa 13 veces más que a la metalurgia norteamericana. Se comprende, por lo tanto, que el mejoramiento de la productividad — y entonces r'_a — sea una prelación nacional en el Japón en un periodo de alza de las tasas de interés.

La palanca operacional multiplica las utilidades de la empresa cuando ella opera más allá de su punto de equilibrio, y multiplica también sus pérdidas cuando no logra llegar a dicho punto. Es favorable a la empresa en período de expansión, pero aumenta su riesgo en una coyuntura de recesión.

Apalancamiento de producción

El apalancamiento de producción refleja la capacidad de una empresa para disminuir sus costos de producción más rápidamente que otra. La dinámica de los costos se basa en el *efecto de la experiencia.*

El efecto de la experiencia

Se ha observado en la producción industrial de bienes estandarizados que el costo de producción baja a medida que se agrega *experiencia,* es decir, que aumenta el volumen acumulado producido. A partir de esta observación, se formuló la *ley de la experiencia:*

> *El costo unitario del valor agregado de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje constante a cada duplicación de la experiencia.*[1]

Esta ley traduce y formaliza a nivel de la unidad de producción lo que los economistas llaman a nivel global la mejora de la productividad. En una situación estable económica y tecnológicamente, la mejora de la productividad de los agentes económicos es constante.

La ley de la experiencia merece algunos comentarios: Primero, se trata de una ley de observación, comprobada estadísticamente, pero no es una ley natural. Los costos bajan, siempre y cuando que los hagan bajar ... Además, ¿de qué costo estamos hablando? La afirmación según la cual los costos no dejan de bajar seguramente es increíble para muchos lectores, quienes ven diariamente que los costos siguen subiendo. Es verdad: el costo de la mano de obra sube, el costo de las materias

primas y de la energía sube, los costos sociales suben, etc. Pero no suben tanto si se miden en unidades monetarias constantes, es decir, eliminando el efecto de la erosión monetaria.

La ley de la experiencia establece que sólo el costo del valor agregado del producto, o sea sólo el conjunto de los costos de transformación, de distribución y de servicio postventa, está sometido al efecto de la experiencia. No se pueden rebajar los costos sobre los cuales no se ejerce ningún control, como es el caso de los costos de las materias primas. Es obvio que si sube el costo del petróleo, el costo final de todos los derivados del petróleo va a subir, pese al efecto de la experiencia. Cuando el costo del valor agregado del producto representa una proporción elevada del costo total (el caso de las industrias pesadas, integradas, tecnológicamente avanzadas), se dice, por extensión, que el costo total unitario del producto está sometido al efecto de la experiencia.

Tres factores se combinan para rebajar el costo unitario:

1. *Las economías de escala* hacen que a medida que una empresa fabrica un producto, sus costos fijos se encuentren divididos por un número más grande de unidades en el cálculo del costo unitario.

2. *El efecto del aprendizaje* hace que la mano de obra se vuelva más hábil para fabricar un producto a medida que adquiera experiencia y se perfeccione el proceso de producción. El valor de la mano de obra por unidad disminuye.

3. *El costo de capital* disminuye a medida que crecen los activos de la empresa. La noción de costo de capital traduce la idea de que el dinero puesto a disposición de la empresa tiene un costo, sea cual fuere su procedencia: el patrimonio cuesta dividendos, las deudas cuestan intereses y aun las cuentas por pagar tienen un costo oculto, el de no aprovechar descuentos por pago de contado. El costo de capital de la empresa es el costo promedio ponderado de sus fuentes de financiación.

Varios estudios estadísticos muestran que el costo de capital de las pequeñas o las medianas empresas es más elevado que el de las empresas grandes, lo cual ilustra el aserto que dice: "No les prestan sino a los ricos", y agrega: " ... y se les presta a una tasa de interés más baja".

En la formulación de la ley de la experiencia, el "costo unitario"

de que tratamos es teóricamente el costo unitario del valor agregado del producto, permaneciendo igual (u "homogéneo") el producto, y constante la unidad monetaria. Para medir el costo en unidades monetarias constantes, se convierten los $ corrientes en $ constantes dividiéndolos por un deflactor. El deflactor es un índice de la erosión monetaria.

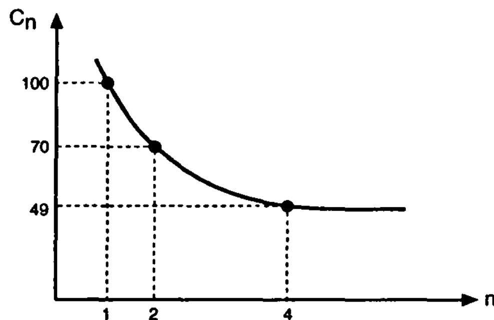
En realidad, se introduce un error sistemático en los cálculos de experiencia cuando éstos se hacen basados en el costo total, aunque sea una base más útil y más accesible que el costo del valor agregado. El error no es tan grave cuando el valor agregado es elevado y cuando el costo de las materias primas baja según su propia curva de experiencia. En otras palabras, se comprueba la ley de la experiencia en las industrias intensivas en capital, y en una coyuntura económica normal. Sin embargo, esa ley es útil para la reflexión en condiciones que no satisfacen los criterios mencionados anteriormente, aun cuando la interpretación de los resultados se vuelve más delicada.

La expresión matemática de la ley es:

$$C_n = C_1 n^{-\lambda}$$

donde C_n es el costo de la $n^{ésima}$ unidad producida
C_1 es el costo de la 1a. unidad producida
n es la experiencia
λ es un coeficiente de elasticidad que depende del sistema de producción.

Sin entrar ahora en consideraciones matemáticas profundas, conviene anotar que $C_n = C_1 n^{-\lambda}$ es la ecuación de una función hiperbólica:



En la gráfica anterior, el costo de la primera unidad producida es de $100 y el costo de la segunda es de $70. Cuando se duplicó la experiencia de 1 a 2, el costo bajó en un 30%, de 100 a 70. El costo baja en un porcentaje constante — en este ejemplo: 30% — a cada duplicación de la experiencia. Podemos prever que el costo de la cuarta unidad será de $49; el de la octava, de $34.3; etc. En este ejemplo se diría que la *pendiente* de experiencia del producto considerado es del 70%. La pendiente se define como la razón del costo de la $2n^{ésima}$ unidad al costo de la $n^{ésima}$ unidad, para cualquier n.

$$\textit{Pendiente} \quad k = \frac{C_{2n}}{C_n}$$

Calculemos la relación entre k y el coeficiente de elasticidad λ:

$$k = \frac{C_{2n}}{C_n}$$

$$= \frac{C_1 \, 2n^{-\lambda}}{C_1 n^{-\lambda}}$$

$$= 2^{-\lambda}$$

$$\log k = -\lambda \log 2$$

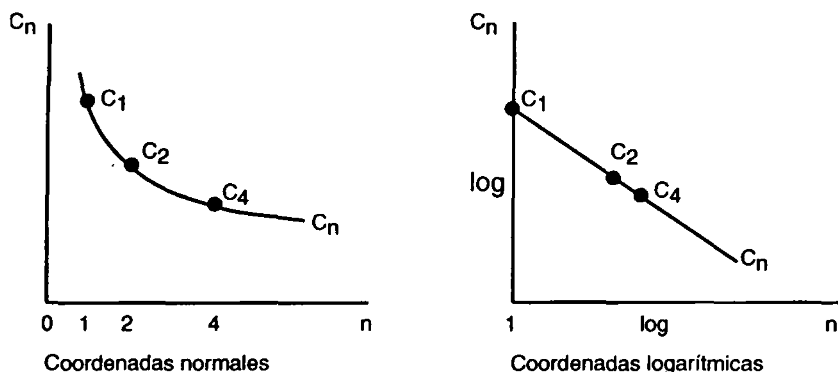
$$\boxed{\lambda = -\frac{\log k}{\log 2}}$$

Al observar la evolución del costo unitario de un producto se comprueba que:

- Un producto, con tecnología de producción constante, tiene una pendiente.
- Las pendientes observadas se sitúan entre el 70% (fuerte efecto de experiencia) y el 100% (efecto nulo).
- Las pendientes más fuertes (70% - 75%) se hallan en las industrias pesadas, intensivas en capital.
- Las pendientes menos fuertes se encuentran en los sec-

tores de servicios, industrias de transformación e industrias livianas.

Como el espíritu humano prefiere normalmente la línea recta a la hipérbola, las curvas de experiencia suelen representarse sobre papel logarítmico, pues la escala logarítmica tiene la propiedad de alinear puntos que formarían una hipérbola en coordenadas normales.



Cuanto más fuerte la pendiente, más inclinada se encuentra la línea C_n. Si estuviera horizontal se trataría de una pendiente nula, el costo de la $2n^{ésima}$ unidad siendo igual al 100% del costo de la $n^{ésima}$ unidad, es decir, no habría en este caso ninguna disminución del costo en función de la acumulación de experiencia.

El efecto de la experiencia nos permite entender cómo surgen brechas de recursos entre competidores y, por consiguiente, diferencias entre sus capacidades de competencia. El ejemplo a continuación, voluntariamente simplificado, muestra cómo un competidor logra adquirir una ventaja competitiva a expensas de otro, aprovechando el efecto de la experiencia.

Ejemplo: Dos competidores, A y B, fabrican el mismo producto (verbigracia, un circuito integrado estándar) cuyo costo disminuye según una pendiente de experiencia del 75%. En 1995, ambos productores tienen la misma experiencia: 100 000 unidades, el mismo costo unitario: $1, y las mismas ventas anuales: 40 000 unidades. Las

ventas de B crecen 40% por año, y las de A, 60%. Suponiendo que el precio de venta de este producto permanece constante, o sea $1.20 en $ constantes, ¿cuáles serán los márgenes de utilidad de A y de B en el año 2000?

Las producciones anuales de A y B entre 1995 y el año 2000 serán:

	Producción	
Año	A	B
1995	40 000	40 000
1996	64 000	56 000
1997	102 400	78 400
1998	163 840	109 760
1999	262 144	153 664
2000	419 431	215 130

Se obtiene la experiencia de A y B a fines de cada año agregando las producciones a las experiencias previas.

	Experiencia	
Año	A	B
1995	100 000	100 000
1996	164 000	156 000
1997	266 400	234 400
1998	430 240	344 160
1999	692 384	497 824
2000	1 111 815	712 954

En la tabla siguiente se observa que la diferencia de costo unitario entre A y B va aumentando más cada año a causa de las diferencias entre las tasas de crecimiento y, por consiguiente, entre las tasas de acumulación de experiencias.

Costo de la última unidad producida

Año	A	B	Diferencia (B – A)	
	$	$		
1995	1	1	0	← Δ_0
1996	0.814	0.831	0.017	← Δ_1
1997	0.666	0.702	0.036	← Δ_2
1998	0.546	0.599	0.053	← Δ_3
1999	0.448	0.514	0.066	← Δ_4
2000	0.368	0.443	0.075	← Δ_5

Los costos de A y B se pueden leer directamente en la figura 5-6, o pueden calcularse utilizando la tabla de experiencia anexada a este capítulo (página 172).

Ahora podemos calcular los márgenes de A y B en cada año, entre 1996 y 2000, calculando el costo unitario promedio y multiplicando el margen unitario promedio por la cantidad vendida.

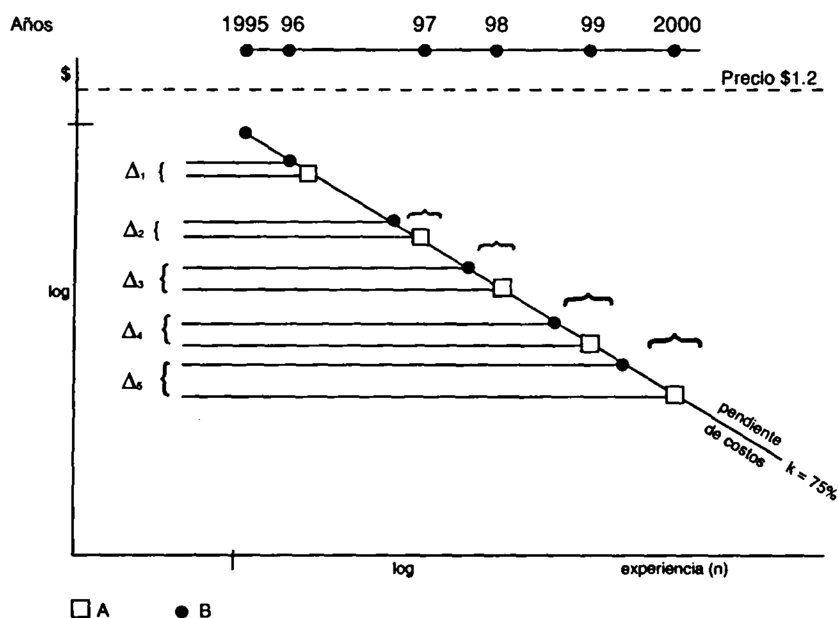


Figura 5-6: *Evolución de los costos unitarios de A y B*

Año	Costo unitario promedio A	Costo unitario promedio B	Margen unitario promedio A	Margen unitario promedio B	Cantidad vendida A	Cantidad vendida B	Margen total A	Margen total B
1996	0.907	0.916	0.293	0.284	64 000	56 000	18 752	15 904
1997	0.740	0.766	0.460	0.434	102 400	78 400	47 104	34 026
1998	0.606	0.651	0.594	0.549	163 840	109 760	97 321	53 429
1999	0.497	0.557	0.703	0.643	262 144	153 664	184 287	98 806
2000	0.408	0.479	0.792	0.721	419 431	215 130	332 189	155 109

Al final del año 2000, el margen de utilidad de A será de $332 189, y el de B, de $155 109. Una diferencia entre las tasas de crecimiento ocasiona una diferencia entre las tasas de acumulación de experiencia, que se traduce en una diferencia de costo *multiplicada por* una diferencia de cantidad vendida. Aprovechando un crecimiento mayor, A abre una brecha de recursos en su favor. Gana más dinero que B, y su ventaja es dinámica: aumenta con el tiempo.

Lo más probable es que A aproveche esta ventaja dinámica para acrecentar su capacidad de competencia, es decir, para obtener un mejor control sobre B. ¿Cómo? Por una acción de *refuerzo* o una de *redespliegue*. Según una *estrategia de refuerzo*, A reinvertiría su margen en investigación y desarrollo, en capacidad de producción, en fuerza de venta, etc. Por supuesto, invertiría más que B puesto que gana más. Crecería aun más rápidamente que B, aumentando su ventaja competitiva por efecto de su venta en volumen vendido y de su ventaja reciente de margen unitario. Podría invertir en una guerra de precios. De hecho, si A rebaja su precio en un 16.67% y obliga a B a imitarlo, la rebaja afecta relativamente más a B que a A.

Año 2000	Margen total A	Margen total B	Ventaja relativa (%) de A sobre B
Precio inicial $1.2	332 189	155 109	53%
Nuevo precio $1	248 303	112 083	55%
Disminución relativa del margen a causa de la rebaja del precio	25%	28%	

Una guerra de precios aumentaría la capacidad de competencia relativa de A con respecto a B. Si el nuevo margen de B resulta insuficiente para seguir el crecimiento del mercado, A va a incrementar aun más su participación en el mercado, y poco a poco B se transformará en un competidor marginal, incapaz de rivalizar con A a nivel de las inversiones en investigación y desarrollo, en capacidad de producción o de comercialización. Tarde o temprano le tocará abandonar el combate y optar por una *estrategia de redespliegue.*

El redespliegue consiste en evitar la competencia frontal en un mercado. A veces la presión competitiva obliga a una empresa a redesplegar sus recursos; tal sería el caso si A iniciara una guerra de precios y forzara a B a explotar otro producto u otro mercado. Sería un redespliegue defensivo. Sin embargo, el redespliegue puede ser una forma de ataque cuando la demanda es insuficiente en un sector. En este caso, el redespliegue toma la forma de una diversificación congenérica (en un solo sector industrial) o conglomeral (en varios sectores).

Debemos confesar que el ejemplo de A y B es un caso escolar en la medida en que no tiene en cuenta las condiciones de imperfección de la competencia. Supongamos que A fuera una empresa extranjera y B una compañía nacional que goza de cierta protección en su mercado doméstico y de apoyo político en algunos mercados de exportación. De repente, el análisis puramente económico que acabamos de hacer se vuelve insuficiente para describir la evolución de las capacidades relativas de competencia de A y B. Como ya lo hemos señalado, la competencia es multidimensional. En el ambiente actual de los negocios no se puede reducir la competencia sólo a una dimensión económica, puesto que factores políticos y sociales tienen precedencia sobre consideraciones económicas, tanto a nivel de los negocios domésticos como a nivel de los negocios internacionales. Sin embargo, el ejemplo de A y B nos permite entender por qué las empresas luchan para ganar participación en el mercado en sectores en crecimiento. Un incremento de la participación da por resultado una ventaja competitiva dinámica, con efectos multiplicadores: ventaja de volumen × ventaja de margen × crecimiento de la demanda. Ahora entendemos también por qué después de cierto tiempo las tasas de parti-

cipación en el mercado de los competidores se estabilizan: en una situación de competencia imperfecta, el líder controla los precios y gracias a este medio controla los márgenes y las capacidades de competencia de sus rivales, particularmente sus capacidades de ganar participación en el mercado.

Experiencia y apalancamiento de producción

Hay apalancamiento de producción cuando un productor acumula experiencia a un ritmo más acelerado que otro. Esto le permite disminuir su costo unitario más rápidamente y, en igualdad de precio de venta, obtener un margen de utilidad mayor.

La palanca de producción es el principal generador de recursos para una empresa que pertenece a la industria pesada cuyos productos son poco diferenciables. En esta situación, los competidores no pueden argüir la diferenciación del producto para justificar la variación en los precios. Es a nivel de los costos unitarios y de las cantidades vendidas donde es necesario buscar la ventaja competitiva.

Cuanto más grande sea una serie de producción, más disminuye el costo unitario del valor agregado al producto. El fenómeno de aprendizaje, las economías de escala y el efecto del costo de capital se conjugan para lograr aumentos de productividad, que en período de estabilidad de precios mejoran las utilidades, la capacidad de autofinanciamiento de la empresa y su tasa de crecimiento sostenible.

Con frecuencia, es acumulando la producción de un producto estándar — y por lo tanto, bajando sus costos unitarios — como una firma industrial mejora su margen de ventas unitarias. La otra manera de aumentar el margen sería elevando los precios, lo que en la práctica está limitado por la reglamentación estatal y la presión competitiva.

El concepto de apalancamiento de producción describe la disminución del costo unitario debido a la acumulación de la producción; el efecto de la palanca de producción es extremadamente sensible en una industria que tiene un fuerte crecimiento: como uno de los ejemplos puede citarse el de un fa-

bricante de minicalculadoras electrónicas que logró bajar sus costos en cerca del 50% en menos de un año (sin introducir mejoras tecnológicas).

Si los costos unitarios, medidos en unidades monetarias constantes, disminuyen más rápido que el precio, la utilidad del productor aumenta. La tasa de crecimiento de la utilidad inducida por una disminución de los costos es una medida de la palanca de producción. Dicha tasa puede ser calculada en función de la tasa de crecimiento de la producción, del margen sobre ventas inicial y de la tasa de disminución del costo unitario (figura 5-7).

Se observa el papel preponderante del crecimiento, a través de las variables γ y Q_t/n en la medida de la palanca de producción. Los beneficios de la palanca de producción se hacen sentir más aún cuando el crecimiento es fuerte.

La pendiente de experiencia k interviene asimismo en la medida de la palanca de producción; ahora bien, se han advertido las pendientes más fuertes ($70\% < k < 80\%$) en las industrias de mayor intensidad en capital, es decir, en las que tienen los costos fijos más elevados y, por consiguiente, la mayor palanca operacional. Es entonces normal encontrar que en periodos de expansión ($\gamma \nearrow$; $(Q_t / n) \nearrow$)son los sectores de la industria pesada los que muestran las mayores tasas de crecimiento de la utilidad (g_π), pues ellos se benefician de la combinación de la palanca operacional y de la palanca de producción.

Apalancamiento de marketing

Si la palanca de producción, junto con una fuerte palanca operacional, es la que prefieren las grandes empresas (decirlo es casi una redundancia), no sucede lo mismo con las empresas pequeñas y medianas y con las firmas que operan en sectores poco intensivos en capital. Por lo menos el 80% de las empresas deben recurrir a la palanca de marketing. O sea que deben buscar la rentabilidad mejorando el margen y la tasa de rotación de los activos en vez de tratar de aumentar un volumen imposible de financiar. La palanca de marketing es la palanca del pobre.

Sea g_π la tasa de crecimiento de la utilidad de la empresa, definida como la proporción entre la utilidad en tiempo (t + 1) y la utilidad en tiempo t.

$$1 + g_\pi = \frac{\pi_{t+1}}{\pi_t}$$

$$= \frac{Q_{t+1}\,(P_{t+1} - C_{t+1})}{Q_t\,(P_t - C_t)}$$

donde:

Q_t es la cantidad vendida en el año t

Q_{t+1} es la cantidad que será vendida el año próximo [año (t + 1)]

$Q_{t+1} = Q_t\,(1 + \gamma)$, siendo γ la tasa de crecimiento de la producción

C_t es el costo medio unitario de este año

C_{t+1} será el costo medio unitario el año próximo

$C_{t+1} = C_t\,(1 + g_c)$, siendo g_c la tasa de variación de los costos unitarios

Si el precio unitario P permanece constante entre t y (t + 1), se puede escribir:

$$1 + g_\pi = \frac{Q_t\,(1 + \gamma)\,[P - C_t(1 + g_c)]}{Q_t\,(P - C_t)}$$

$$= \frac{(1 + \gamma)\,[1 - \frac{C_t}{P}\,(1 + g_c)]}{1 - \frac{C_t}{P}}$$

Sea m_t el margen unitario ("mark-up") en el tiempo t:

$$m_t = \frac{P - C_t}{P} = 1 - \frac{C_t}{P} \rightarrow \frac{C_t}{P} = 1 - m_t$$

La expresión de $1 + g_\pi$ se convierte en:

$$1 + g_\pi = \frac{(1 + \gamma)\,[1 - (1 - m_t)\,(1 + g_c)]}{m_t}$$

La variación del costo unitario entre dos años es igual a:

$$1 + g_c = [\frac{Q_t}{n}\,(1 + \gamma)]^{-\lambda}$$

o, en la hipótesis de un crecimiento estable:

$$1 + g_c = (\gamma^2 + \gamma + 1)^{-\lambda}$$

donde n es la experiencia, γ es la tasa de crecimiento de la producción y $\lambda = -\frac{\log k}{\log 2}$, siendo k la pendiente de experiencia.

Es así como la tasa de crecimiento de la utilidad puede escribirse:

$$g_\pi = \frac{1 + \gamma}{m_t}\,[1 - (1 - m_t)\,(\gamma^2 + \gamma + 1)^{-\lambda}]$$

Se pueden leer los valores de $1 + g_c = (\gamma^2 + \gamma + 1)^{-\lambda}$ en la tabla de experiencia de la página 172.

Figura 5-7: *Medida de la palanca de producción*

En efecto, la palanca financiera es una palanca de los ricos ("No se les presta sino a los ricos ... y a un interés más bajo"); la palanca operacional y la palanca de producción también son palancas de empresas ricas en capital para poder financiar los costos fijos y la acumulación de experiencia.

La palanca de marketing tiene dos aspectos: el sistema de distribución y el precio de venta, que influyen respectivamente sobre los dos componentes de la rentabilidad económica de la empresa: la tasa de rentabilidad sobre ventas (R.O.S.) y la tasa de rotación de los activos.

$$r_a = \frac{\pi}{A} = \underbrace{\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}}_{\text{tasa de rentabilidad de las ventas}} \times \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}}_{\text{tasa de rotación de los activos}}$$

Una empresa grande puede mejorar su tasa de rentabilidad de las ventas disminuyendo sus costos en un sector intensivo en capital, mientras que las empresas pequeñas y las medianas y las que son poco intensivas en capital tratarán de mejorar la utilidad, por una parte, aumentando los precios y, por otra, adoptando sistemas de distribución susceptibles de mejorar la tasa de rotación de los activos.

Aumento del precio

A primera vista, parece difícil que una empresa aumente su precio de venta, pues existen obstáculos legales (precios vigilados), competitivos (necesidad de tener precios competitivos) y económicos (elasticidad de la demanda frente al precio). Sin embargo, algunas pequeñas y medianas empresas sobreviven, crecen y logran utilidades.

¿Cómo pueden las empresas superar los obstáculos que se presentan al aumento de los precios? Mediante dos técnicas de marketing:

1. *La segmentación de mercado* permite una forma legal de discriminación de los precios. Al posicionar un producto de

acuerdo con el *segmento* al cual se dirige, la empresa vende un producto a *precios psicológicos* aceptables para cada uno de los segmentos. Estos precios son diferentes y se "justifican" por modificaciones de empaque, de color, de garantía, etc.

Se dice que la segmentación del mercado tiene como objetivo "atender mejor a cada segmento de la clientela", pero faltaría agregar: "al precio más alto que pueda pagar cada segmento".

¡El poder al consumidor!

En los países industriales, los consumidores que solían aceptar sin quejarse lo que las compañías productoras les ofrecían tienen ahora el poder de escoger entre varias ofertas y exigir especificaciones estrictas, normas de calidad, seguridad, salubridad, etc.

La compañía National Bicycle Industrial Co. de Kobutu, Japón, fabrica bicicletas en una línea de montaje. Las bicicletas se hacen a la medida para cada cliente y se entregan a las dos semanas del pedido. La compañía ofrece 11 231 862 variaciones posibles de su modelo de bicicleta con un recargo de tan sólo el 10% sobre el precio de los "modelos para llevar".

Es un ejemplo de lo que los norteamericanos denominan "segment-of-one marketing", *es decir que cada consumidor se merece la atención del productor como si fuera en sí mismo un segmento del mercado.*

Desde luego, una compañía que desea ofrecer 11 231 862 opciones de su producto no puede operar con una organización burocrática tradicional. Debe reestructurarse de tal modo que el consumidor tenga el poder — ¡el consumidor manda! — y que toda la organización responda rápidamente al mando del cliente. Eso es técnicamente posible con la informática y con las redes de telecomunicación modernas.

2. *La diferenciación del producto*, que generalmente va a la par con una política de segmentación, consiste en introducir cambios en el producto a fin de crear una gama que tenga un atractivo especial para cada segmento previamente seleccionado. También se dice que el objetivo de la diferenciación es "responder mejor a las necesidades de la clientela con un producto apropiado", pero debiera agregarse: "siempre y cuando que el alza en los precios de los productos 'diferenciados' sea superior a los costos de diferenciación".

Segmentación y diferenciación son, entonces, dos formas de aumentar el valor agregado de marketing en la empresa, mediante el aumento del precio promedio de un producto.

¿Diferenciación o engaño?

Para responder al lanzamiento de la máquina de afeitar desechable, efectuado por la compañía francesa Bic, Gillette puso en el mercado norteamericano su propia máquina desechable con el nombre de Prestobarba Dos años después de la aparición de dicha marca en el mercado, Gillette lanzó a Daisy, una máquina de afeitar idéntica a "Prestobarba" pero de color rosado y envuelta en un papel en que se ve una margarita naciendo en medio de colores suaves. El texto impreso en la envoltura manifiesta que "Daisy ha sido concebida especialmente para la piel delicada de las mujeres". ¡Bello ejemplo de segmentación del mercado y de diferenciación del producto! ¿El precio? El precio es el mismo (0.57 dólares) tanto para un paquete de Prestobarba como para uno de Daisy ... pero el de Prestobarba contiene cuatro máquinas, y el de Daisy, tres.

La calidad o, mejor dicho, la calidad percibida, es también un elemento importante de diferenciación que "justifica" un precio más elevado. En el Canadá, los neumáticos Michelin se venden, en promedio, con un precio superior en un 5% de las demás marcas. Paralelamente, Michelin invierte mucho en publicidad para reforzar su imagen de calidad y seguridad.

Sistemas contractuales de marketing

Las técnicas de segmentación y de diferenciación son los medios clásicos para incrementar el valor agregado de marketing. Más recientemente se han empezado a utilizar otros métodos que contribuyen a agregar valor al "producto" (en el sentido económico del término) y, por consiguiente, a un mayor enriquecimiento de la empresa. Éstos son los métodos de distribución de niveles múltiples, como la franquicia.

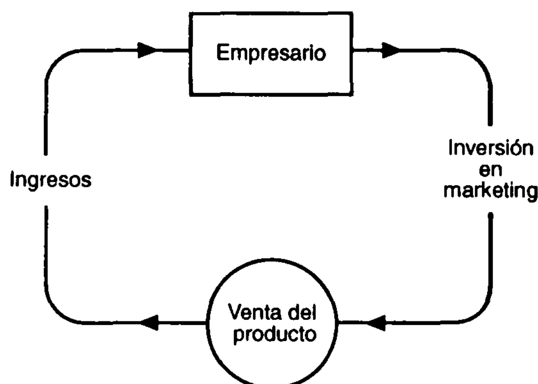


Figura 5-8: *Marketing de primer grado*

Tradicionalmente, el empresario vendía su producto conforme al esquema presentado en la figura 5-8, lo cual podría llamarse *marketing de primer grado:* hay una fuente de ingresos correspondiente a *un* tipo de inversión y a *una* venta. En un sistema de distribución de niveles múltiples como los de concesión, de licencia, o de franquicia, el empresario distingue entre los aspectos tangibles e intangibles de su producto, y los vende por separado.

El producto mismo es tangible (por ejemplo, un hotel), mientras que el nombre de la cadena, los métodos de administración, las facilidades de crédito, etc., constituyen el valor intangible del producto. Al vender por separado* los elementos tangibles y los intangibles, el empresario crea una *franquicia*, lo cual se denomina *marketing de segundo grado* (figura 5-9, página 160). El valor agregado del marketing aumenta si las dos fuentes de ingresos del concedente son superiores a lo que obtendría con la venta del producto sin haber disociado sus elementos tangibles e intangibles.

Muchas veces soñamos con un sistema de marketing a n grados, con $[n \to \infty]$, en donde cada escalón cedería al escalón inferior "el derecho de vender" un producto que nunca llegaría

*Esta disociación corresponde a lo que los norteamericanos llaman *unbundling* entre el hardware (tangible) y el software (intangible).

Esquema general de un acuerdo de franquicia

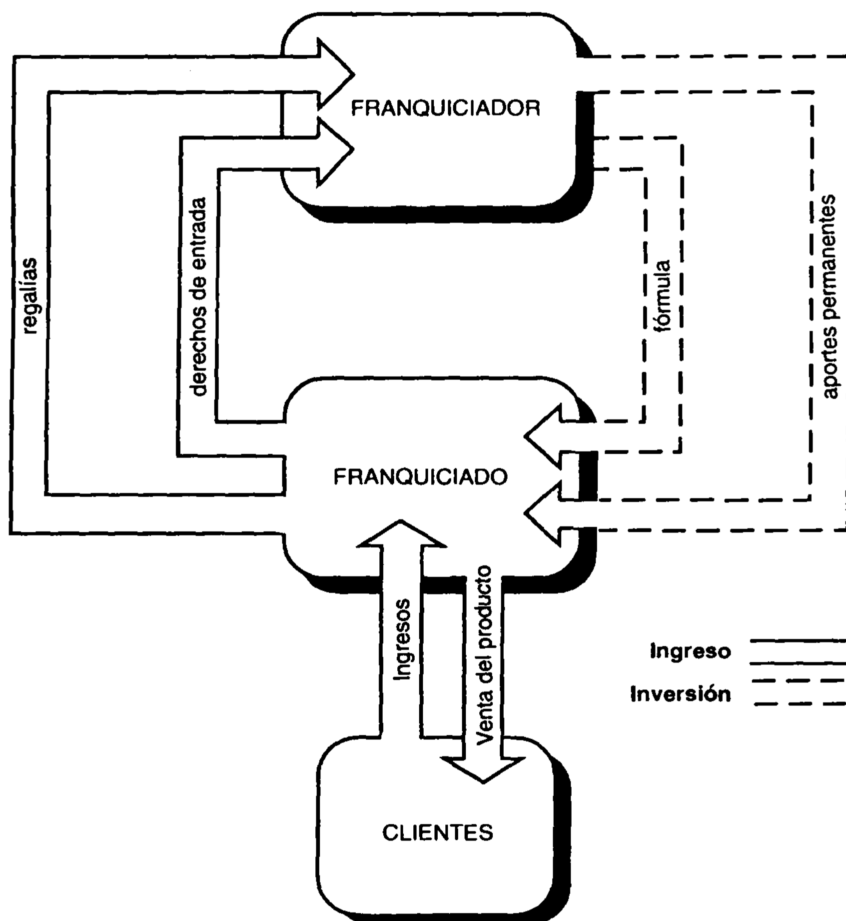


Figura 5-9: *(Marketing de segundo grado)*
Ejemplo: la franquicia

al consumidor final. Pero este sueño puede convertirse en pesadilla, como sucedió con empresas tales como Eden, Holiday Magic, etc., que promovían sistemas de ventas piramidales en América y Europa y que fueron condenadas por fraude.

La diversificación de la distribución mediante la disociación en la venta de los aspectos tangibles e intangibles que forman

el "producto" de la empresa, multiplica los grados de marketing y aumenta el valor agregado de mercado para la empresa. En otras palabras, al igual que las técnicas clásicas de segmentación de mercado y de diversificación de producto, la distribución a través de niveles múltiples contribuye a la creación de un multiplicador de recursos que se denomina palanca de marketing.

La palanca de marketing entra en juego cada vez que hay una transferencia o venta de tecnología, cuando se trata de tecnología de producción — en cuyo caso se hablará de *licencia* — o de tecnología administrativa — *franquicia, acuerdo de asistencia técnica*. En efecto, estos sistemas de distribución, conocidos con el nombre genérico de sistemas contractuales de marketing, logran un aumento de las ventas (ΔPQ) más que proporcional al aumento de los activos.

En el caso de la franquicia, por ejemplo, el aumento de las ventas se realiza gracias a la inversión hecha mayoritariamente por el franquiciado y no por el franquiciador. Al haber un aumento de los ingresos (regalías) sin aumento del activo, la productividad de los activos del franquiciador aumentará ($\Delta PQ/\Delta A \nearrow$).

En resumen, la palanca de marketing está ligada a dos variables de la *mezcla de marketing:*

- La *política de precios:* Una empresa utiliza la palanca de marketing-precio cada vez que logra aumentar su precio en relación con el precio de la competencia sin que su volumen de ventas se resienta. La elasticidad de la utilidad frente al precio es entonces positiva $\left(\Delta\pi/\pi : \Delta P/P > 0\right)$.

- La *política de distribución:* La eficiencia económica de un sistema de distribución se mide por la productividad de los activos invertidos en el sistema o tasa de rotación de los activos (PQ/A). En un sistema contractual de marketing esta tasa se mejora, pues la mayor parte de los activos no son invertidos por el concedente (franquiciador, licenciador) sino por los concedidos (franquiciados, licenciados). La inversión de éstos últimos produce un efecto de apalancamiento sobre la inversión del concedente.

		Función de	Expresión
PALANCAS ESTRUCTURALES	Palanca financiera	Estructura del pasivo total y del patrimonio	$1 + \frac{D}{E}$
	Palanca operacional	Estructura de costos	$\frac{\Delta\pi}{\pi} : \frac{\Delta Q}{Q}$
PALANCAS DINÁMICAS	Palanca de producción	Curva de experiencia	G_π
	Palanca de marketing	• Elasticidad de la utilidad frente al precio	$\frac{\Delta\pi}{\pi} : \frac{\Delta P}{P}$
		• Incremento de la productividad de los activos	$\frac{\Delta PQ}{\Delta A}$

Figura 5-10: *Apalancamiento*

El apalancamiento (véase la figura 5-10) es el fenómeno generador de recursos de una compañía. Sus cuatro formas atañen a una o más variables de la fórmula del crecimiento sostenible de la empresa. Recordemos la "fórmula G" del crecimiento sostenible:

$$G = D/E\ (r - i)\ p + rp$$

La palanca financiera afecta a *D/E* e *i*. Cuanto más elevado *D/E* y menos elevado *i*, mejor el efecto de apalancamiento financiero sobre el crecimiento (extrínseco) de la empresa.

Las demás palancas influyen más que todo en *r*. Por eso *r* es usualmente la variable más sensible de la fórmula G. *r* aumenta cuando bajan los costos unitarios (apalancamiento operacional y de producción) o cuando suben los precios (apalancamiento de marketing).

Se podría decir que todo el arte de la Gerencia Integral es saber combinar las palancas ... si esta palabra no fuese tan ambigua.

LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

El efecto de la experiencia hace prever que la participación en el mercado es un factor importante en la evaluación de la capacidad de competencia de una empresa. Diferencias de tasas de crecimiento de las ventas entre dos productores conducen a diferencias en sus tasas de acumulación de experiencia y en sus *participaciones relativas* en el mercado (figura 5-11).

Recordemos que desde el punto de vista del análisis estratégico lo relativo cuenta más que lo absoluto: una participación (absoluta) en el mercado del 30% no es ni buena ni mala, depende del grado de atomización del mercado: es "mala" si hay sólo 2 competidores en el mercado, puesto que el otro controla el 70%; es "buena" si hay decenas de competidores y el líder tiene el 30% mientras que el # 2 apenas alcanza al 10%. En el primer

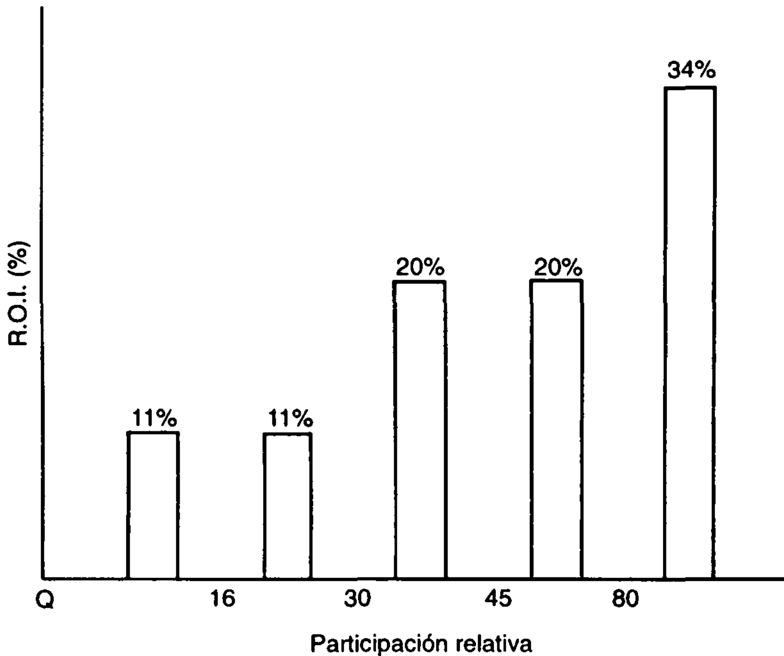


Figura 5-11: *El valor de la participación*

caso, la participación relativa de la empresa es *0.43x* (o sea 30/70) mientras que en el segundo es *3x*. El líder, es decir, la empresa con una participación relativa superior a *1x*, es normalmente también el líder en cuanto a experiencia acumulada, tiene el costo más bajo, el margen de utilidad más alto ... goza del "margen de maniobra" que, según el general Beaufre, es la esencia de la estrategia y le permite controlar a sus rivales mediante una estrategia de refuerzo. La relación entre las experiencias acumuladas y las participaciones relativas en el mercado entre varios competidores es habitualmente la misma, a menos que hayan tenido grandes diferencias históricas en sus desarrollos respectivos.

Sobre la base de la teoría de la experiencia podemos prever que la rentabilidad de las empresas con mayor participación relativa debe ser más alta que la de las empresas con menor participación en sectores industriales no diferenciados con alta intensidad de capital. El proyecto PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*) lo comprobó empíricamente.

El proyecto PIMS fue lanzado en 1960. Al principio, fue una investigación interna de la compañía General Electric, con miras a identificar los factores que más influían en la rentabilidad en varias divisiones de la empresa.

Se elaboró un modelo de regresión para medir el impacto de cada variable explicativa del R.O.I. de varias empresas en un sector industrial. Después la Harvard Business School, el Marketing Science Institute y el Strategic Planning Institute (SPI) — que hoy día maneja el proyecto PIMS — ampliaron el proyecto de manera que incluyese una muestra de empresas más representativas de la economía estadounidense en su totalidad.

Teniendo en cuenta una muestra de más de 150 compañías (entre las 500 más grandes de los Estados Unidos) que operaban en más de mil sectores industriales, el PIMS descubrió cinco factores explicativos de las diferencias de R.O.I. entre empresas y entre sectores industriales (véase la figura 5-12). Uno de dichos factores es la participación relativa en el mercado, definida como la razón del coeficiente de participación de la empresa y de la suma de los coeficientes de participación de los tres principales competidores en el sector considerado.

Factores explicativos de las diferencias de rentabilidad	Conclusiones sacadas de los estudios estadísticos
1. Intensidad capitalista (utilidad antes de impuestos + inversión promedio).	Cuanto más intensivo en capital el sector, más débil su rentabilidad.
2. Participación relativa (participación de la empresa + suma de los % de participación de los tres líderes del sector).	Cuanto más elevada la participación relativa, más alta la rentabilidad.
3. Tasa de crecimiento de la demanda.	• Inversiones en investigación y desarrollo son más rentables en los sectores de crecimiento débil. • Un alto ritmo de introducción de nuevos productos en un mercado de crecimiento alto deprime la rentabilidad.
4. Ciclo de vida	Es más rentable tener una pequeña línea de productos en la fase de decadencia.
5. Esfuerzo de marketing (gastos comerciales + ventas).	La rentabilidad disminuye cuando los gastos comerciales son elevados y cuando: • El producto es de calidad inferior, o: • Los gastos de investigación y desarrollo son altos.

Figura 5-12: *El proyecto PIMS*

La rentabilidad aumenta con la participación relativa. Aquel resultado del proyecto PIMS comprueba la teoría de la experiencia según la cual una ventaja relativa de experiencia se traduce en una ventaja de volumen y de margen.

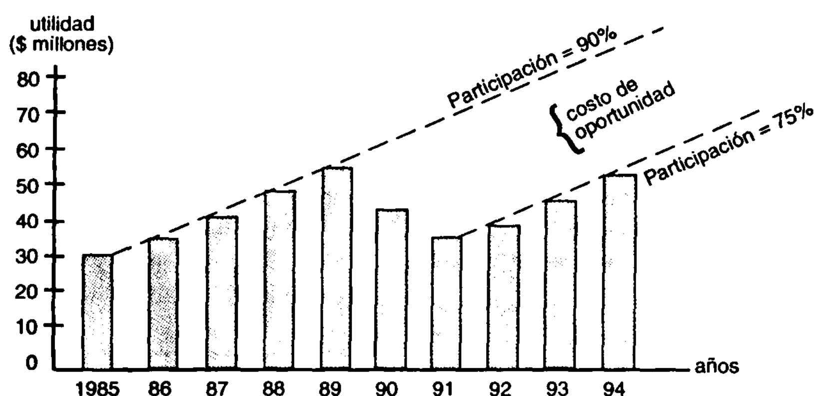
La participación en el mercado tiene un doble valor. Valor estratégico, pues la participación evidencia la ocupación del terreno por un competidor, con lo cual frena el avance de los demás; y valor financiero también, puesto que variaciones en la participación en el mercado tienen por consecuencia variaciones en la rentabilidad.

En realidad, el valor financiero de la participación en el mercado es mucho más que una mera diferencia en el R.O.I. El siguiente ejemplo lo demuestra:

ALFA

Entre 1985 y 1989 la compañía ALFA mantuvo el 90% de participación en el mercado. Entre 1989 y 1991 bajó al 75%, y luego se estabilizó a este nivel. ALFA distribuye el 75% de sus utilidades en forma de dividendos. Se ha observado que el multiplicador bursátil (Price/Earning ratio) de ALFA está estrechamente ligado a la evolución de su tasa de participación. La relación observada en el pasado es P/E = 13.92 + (0.44 × tasa de participación).

¿Cuál ha sido el costo de oportunidad de los accionistas de ALFA entre 1990 y 1994, dado que la compañía no pudo mantener su participación a nivel del 90%?



Respuesta	($ millones)	
Utilidad de ALFA en 1994 si hubiera mantenido una participación del 90%	81	
Utilidad real, con participación del 75%	56	
Valor de ALFA en la bolsa con participación del 90% y utilidades de $81 millones		
P/E = 13.92 + 0.44 (0.90)		
= 14.316		
P = 14.316 × 81	1 160	
Valor de ALFA con participación del 75% y utilidades de $56 millones		
P/E = 13.92 + 0.44 (0.75)		
= 14.25		
P = 14.25 × 56	798	
PÉRDIDA EN CAPITAL		362
Lucro cesante acumulado (utilidades perdidas entre 1990 y 1994)	100	
multiplicado por la tasa de dividendos	× 0.75	
PÉRDIDA EN DIVIDENDOS		75
COSTO DE OPORTUNIDAD DE LOS ACCIONISTAS		437

Cualquier desliz de la participación en el mercado tiene un costo oculto enorme. Es cierto que se podría afirmar que el multiplicador bursátil de ALFA debiera haber disminuido durante el período de recesión de los años 1989-1991 y que el costo de oportunidad habría sido menor. Sin embargo, verdaderamente el costo real total de una disminución de la participación en el mercado es enorme, cuando se suman la pérdida financiera (baja del R.O.I.), la pérdida comercial (baja de control sobre el mercado) y la pérdida de los accionistas.

Ahora entendemos por qué grandes compañías, como Procter y Gamble, Colgate, o Coca-Cola, miden cada mes sus tasas de participación en sus segmentos importantes del mercado estadounidense, y toman medidas correctivas inmediatas cuando notan señales de debilitamiento.

La participación en el mercado es un ingrediente importante de la capacidad de competencia de la empresa y un factor clave de su rentabilidad. Sin embargo, no se debe reducir la competencia a una lucha por la participación en el mercado, pues muchas empresas prosperan con participaciones en el mercado minúsculas. ¿Cómo hacen para desafiar las conclusiones de la teoría de la experiencia y del proyecto PIMS?

Juegan con otros elementos de la capacidad de competencia y, en la mayoría de los casos, multiplican su capacidad de competencia demostrando una voluntad de competencia, una audacia y un dinamismo de los cuales carecen frecuentemente las empresas más grandes.

LA CALIDAD: ¿TOTAL O RELATIVA?

Mientras en los años 60 y 70 se hizo hincapié en la importancia de la participación en el mercado para explicar las diferencias de rentabilidad y crecimiento entre las empresas, en los años 80 se hizo resaltar la calidad como factor determinante de la participación. Fue el decenio de la calidad total, en el cual se reconocieron — finalmente — los aportes de los dos pioneros de la calidad: W. Edwards Deming,[2] el gurú senior del control estadístico de calidad (SQC) y J. M. Juran, el mayor estadista

del control de calidad total (TQC). Aunque los dos autores americanos hayan empezado a escribir sobre el concepto de calidad total a principios de los años 50, encontraron a sus seguidores más leales en el Japón antes de obtener un reconocimiento mundial en los años 80, y de abrir la era del *Total Quality Management* (TQM).

Existe una literatura abundante sobre todos los aspectos de la calidad total.[3, 4, 5, 6] Desde el punto de vista del estudio de la dinámica competitiva, sólo vale la pena recordar algunos puntos esenciales de la calidad total:

- Hay dos conceptos de calidad: la conformidad y la superioridad.

  Hay dos maneras de vencer a sus competidores:

CONFORMIDAD { La primera consiste en ofrecer productos que satisfagan más rigurosamente y/o a menor costo que los de la competencia las *especificaciones* y los estándares de servicio exigidos por los clientes.

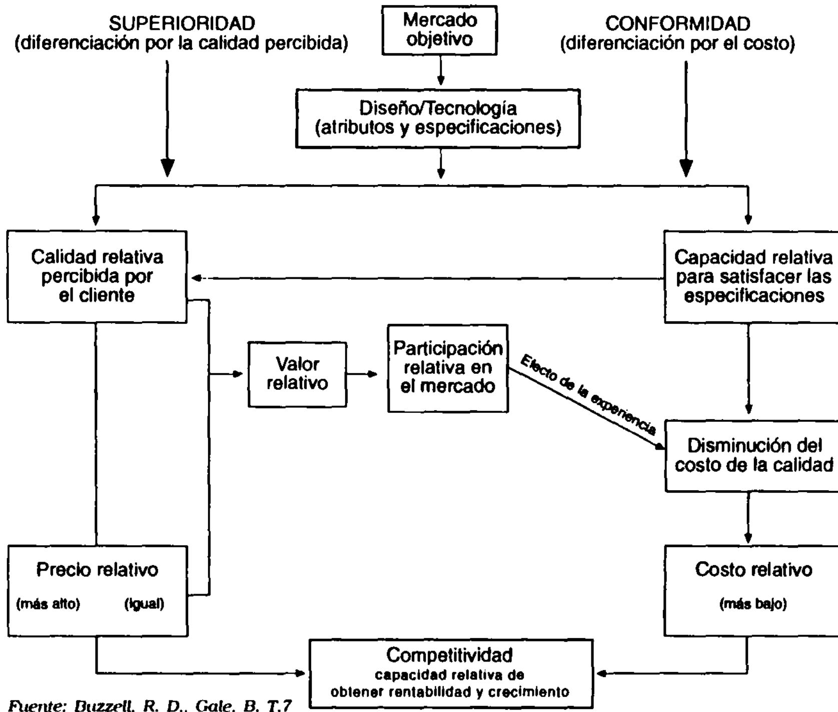
SUPERIORIDAD { La segunda consiste en desarrollar especificaciones y estándares de servicio que satisfacen mejor que los de la competencia las *necesidades* de los clientes.

- En ambos casos, la calidad está en la *diferenciación*:

  Diferenciación por el costo <—> conformidad.
  Diferenciación por la calidad percibida <—> superioridad.

- La calidad determina el valor percibido y, finalmente, la competitividad de la empresa (figura 5-13).

El proyecto PIMS ha demostrado que la calidad relativa, es decir, la diferencia de calidad percibida a favor de un competidor influye positivamente en la rentabilidad (figura 5-14) y que la calidad relativa combinada con la participación relativa aseguran una mayor rentabilidad (figura 5-15, página 170).



Fuente: Buzzell, R. D., Gale, B. T.7

Figura 5-13: *Calidad, valor y competitividad*

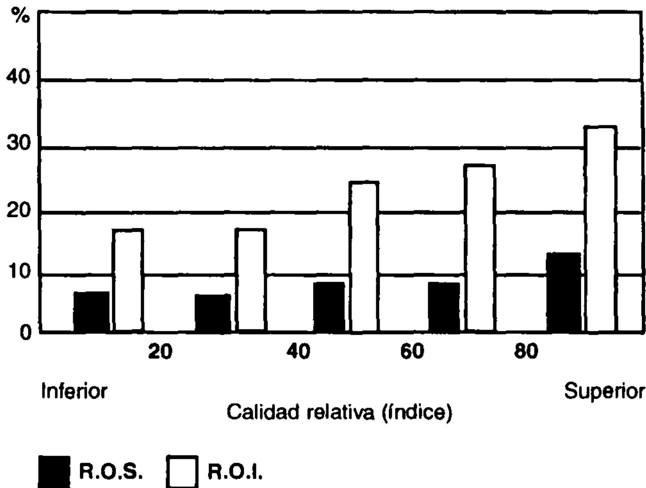


Figura 5-14: *Calidad y rentabilidad*

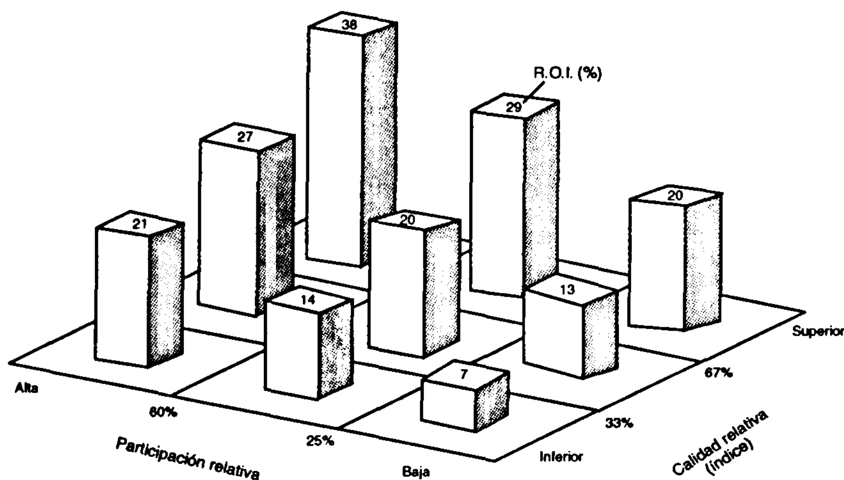


Figura 5-15: *Calidad, participación y rentabilidad*

Nota: El índice de calidad relativa fue construido por el Strategic Planning Institute asignando pesos a los atributos del producto según su importancia relativa en la decisión de compra del consumidor final. El total de los pesos suma 100.

Σ

En busca de la competitividad, el gerente integral debe conocer los mecanismos de la dinámica competitiva para poder reforzar el valor percibido de su producto, mejorar la eficiencia en las operaciones, forjar y aprovechar una ventaja competitiva.

El apalancamiento es el fenómeno central de la creación de disparidades de recursos entre las empresas y, por ende, toda estrategia se basa en el uso de una o más formas de apalancamiento.

La calidad es a la vez un índice del valor del producto y de la eficiencia en las operaciones. Ocupa un lugar privilegiado dentro del arsenal de las armas competitivas, pues agranda los tres lados del triángulo de la rentabilidad (véase la figura 5-1, página 124). Mientras la calidad total es un concepto que atañe al manejo cultural de la organización para fomentar la eficiencia a todos los niveles, la calidad relativa — o diferencia de valor percibido — importa más en la perspectiva del manejo estratégico de la empresa.

Referencias

1 SALLENAVE, J. P., *Experience Analysis for Industrial Planning*, Lexington Books, Mass., 1978. *The Use and Misuse of Experience Curves*, Long-Range Planning, marzo de 1985.

2 DEMING, W. E., *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering Studies, 1982.

3 JURAN, J. M., *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, 1988.

4 JURAN, J. M., *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, 1974.

5 FARQUHAR & JOHNSTON, *Total Quality Management: a Competitive Imperative*, Conference Board of Canada, Ottawa, 1990.

6 ISHIKAWA, K., *Guide to Total Quality Control*, Asian Productivity Organization, Tokio, 1985.

7 BUZZELL, R. D., GALE, B. T., *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, 1987.

TABLA DE EXPERIENCIA
$0 \leq \gamma \leq 100$: $70\% \leq k \leq 90\%$

GAMMA K

γ	.70	.72	.74	.76	.78	.80	.82	.84	.86	.88	.90
0	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
2	0.9897	0.9905	0.9913	0.9920	0.9928	0.9935	0.9942	0.9949	0.9956	0.9963	0.9969
4	0.9792	0.9809	0.9825	0.9840	0.9855	0.9870	0.9884	0.9898	0.9912	0.9925	0.9938
6	0.9688	0.9712	0.9736	0.9759	0.9781	0.9803	0.9825	0.9846	0.9867	0.9887	0.9907
8	0.9583	0.9615	0.9646	0.9677	0.9707	0.9737	0.9766	0.9794	0.9821	0.9848	0.9875
10	0.9477	0.9517	0.9557	0.9595	0.9633	0.9670	0.9706	0.9741	0.9775	0.9809	0.9843
12	0.9372	0.9420	0.9467	0.9513	0.9558	09602	0.9645	0.9688	0.9729	0.9770	0.9810
14	0.9266	0.9322	0.9377	0.9431	0.9483	0.9534	0.9585	0.9634	0.9683	0.9731	0.9777
16	0.9161	0.9225	0.9287	0.9348	0.9408	0.9467	0.9524	0.9581	0.9636	0.9691	0.9745
18	0.9056	0.9128	0.9197	0.9266	0.9333	0.9399	0.9464	0.9527	0.9590	0.9651	0.9711
20	0.8952	0.9031	0.9108	0.9184	0.9258	0.9331	0.9403	0.9473	0.9543	0.9611	0.9678
22	0.8848	0.8934	0.9019	0.9102	0.9183	0.9263	0.9342	0.9419	0.9496	0.9571	0.9645
24	0.8745	0.8839	0.8930	0.9020	0.9108	0.9196	0.9281	0.9366	0.9449	0.9531	0.9612
26	0.8643	0.8743	0.8842	0.8939	0.9034	0.9128	0.9221	0.9312	0.9402	0.9491	0.9578
28	0.8542	0.8649	0.8754	0.8858	0.8960	0.9061	0.9160	0.9258	0.9355	0.9451	0.9545
30	0.8441	0.8555	0.8667	0.8778	0.8887	0.8994	0.9100	0.9205	0.9309	0.9411	0.9512
32	0.8342	0.8462	0.8581	0.8698	0.8814	0.8928	0.9040	0.9152	0.9262	0.9371	0.9479
34	0.8243	0.8370	0.8495	0.8619	0.8741	0.8862	0.8981	0.9099	0.9216	0.9331	0.9445
36	0.8146	0.8279	0.8410	0.8540	0.8669	0.8796	0.8922	0.9046	0.9169	0.9291	0.9412
38	0.8050	0.8189	0.8326	0.8463	0.8597	0.8731	0.8863	0.8994	0.9123	0.9252	0.9379
40	0.7955	0.8100	0.8243	0.8386	0.8527	0.8666	0.8805	0.8942	0.9078	0.9213	0.9346
42	0.7861	0.8012	0.8161	0.8309	0.8456	0.8602	0.8747	0.8890	0.9032	0.9174	0.9314
44	0.7768	0.7925	0.8080	0.8234	0.8387	0.8539	0.8689	0.8839	0.8987	0.9135	0.9281
46	0.7677	0.7839	0.8000	0.8159	0.8318	0.8476	0.8632	0.8788	0.8942	0.9096	0.9249
48	0.7587	0.7754	0.7920	0.8086	0.8250	0.8413	0.8576	0.8737	0.8898	0.9058	0.9217
50	0.7498	0.7670	0.7842	0.8013	0.8182	0.8351	0.8520	0.8687	0.8854	0.9019	0.9185
52	0.7410	0.7588	0.7765	0.7941	0.8116	0.8290	0.8464	0.8637	0.8810	0.8982	0.9153
54	0.7324	0.7506	0.7688	0.7869	0.8050	0.8230	0.8409	0.8588	0.8766	0.8944	0.9121
56	0.7239	0.7426	0.7613	0.7799	0.7985	0.8170	0.8355	0.8539	0.8723	0.8907	0.9090
58	0.7156	0.7347	0.7539	0.7730	0.7920	0.8111	0.8301	0.8491	0.8680	0.8870	0.9059
60	0.7073	0.7269	0.7465	0.7661	0.7857	0.8052	0.8248	0.8443	0.8638	0.8833	0.9028
62	0.6992	0.7193	0.7393	0.7593	0.7794	0.7994	0.8195	0.8395	0.8596	0.8796	0.8997
64	0.6912	0.7117	0.7322	0.7527	0.7732	0.7937	0.8143	0.8348	0.8554	0.8760	0.8967
66	0.6834	0.7042	0.7251	0.7461	0.7671	0.7881	0.8091	0.8302	0.8513	0.8725	0.8936
68	0.6757	0.6969	0.7182	0.7396	0.7610	0.7825	0.8040	0.8256	0.8472	0.8689	0.8906
70	0.6681	0.6897	0.7114	0.7332	0.7550	0.7770	0.7990	0.8210	0.8432	0.8654	0.8877
72	0.6606	0.6826	0.7047	0.7269	0.7491	0.7715	0.7940	0.8165	0.8392	0.8619	0.8847
74	0.6532	0.6756	0.6980	0.7206	0.7433	0.7661	0.7891	0.8121	0.8352	0.8585	0.8818
76	0.6460	0.6687	0.6915	0.7145	0.7376	0.7608	0.7842	0.8077	0.8313	0.8550	0.8789
78	0.6389	0.6619	0.6851	0.7084	0.7319	0.7556	0.7794	0.8033	0.8274	0.8517	0.8760
80	0.6319	0.6552	0.6788	0.7025	0.7263	0.7504	0.7746	0.7990	0.8236	0.8483	0.8732
82	0.6250	0.6487	0.6725	0.6966	0.7208	0.7453	0.7699	0.7948	0.8198	0.8450	0.8704
84	0.6183	0.6422	0.6664	0.6908	0.7154	0.7402	0.7653	0.7905	0.8160	0.8417	0.8676
86	0.6116	0.6359	0.6603	0.6851	0.7100	0.7352	0.7607	0.7864	0.8123	0.8385	0.8648
88	0.6051	0.6296	0.6544	0.6794	0.7047	0.7303	0.7562	0.7823	0.8086	0.8352	0.8621
90	0.5987	0.6235	0.6485	0.6739	0.6995	0.7255	0.7517	0.7782	0.8050	0.8321	0.8594
92	0.5924	0.6174	0.6427	0.6684	0.6944	0.7207	0.7473	0.7742	0.8014	0.8289	0.8567
94	0.5862	0.6114	0.6370	0.6630	0.6893	0.7159	0.7429	0.7702	0.7978	0.8258	0.8540
96	0.5801	0.6056	0.6314	0.6577	0.6843	0.7113	0.7386	0.7663	0.7943	0.8227	0.8514
98	0.5741	0.5998	0.6259	0.6524	0.6794	0.7067	0.7343	0.7624	0.7908	0.8196	0.8488
100	0.5682.	0.5941	0.6205	0.6473	0.6745	0.7021	0.7301	0.7586	0.7874	0.8166	0.8462

Uso de la tabla

Ejemplo: Si un productor opera con una pendiente del 80% e incrementa su producción a un ritmo del 30% por año, su costo de producción en el año siguiente será aproximadamente el 89.94% de su costo de este año.

6
La planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. Como se espera de todo gerente que sea un gerente integral, podemos ampliar la definición de la planificación estratégica para que todos los dirigentes perciban que la planificación estratégica es para ellos y que no se puede confinar en la gerencia de planificación:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

De hecho, el concepto de estrategia y el de planificación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos.

En una empresa existen varios niveles de planificación estratégica y esos niveles dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, en la cual todas las decisiones las toma el dueño, la *planificación*

estratégica es sólo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planificación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planificación estratégica se establece a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total *(corporate planning)*

- ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?
- ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
- ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?

La planificación estratégica a nivel de la empresa total contesta estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa. En este capítulo se examinarán algunas de las herramientas de análisis y de decisión que los dirigentes pueden utilizar en el desarrollo de la planificación estratégica a nivel de la empresa total, y el proceso de elaboración de la estrategia.

2. A nivel de división *(business planning)*

Una vez que se haya decidido en cuáles actividades la empresa debe invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Supongamos que una empresa decide invertir una parte de sus recursos en la industria del calzado y para tal fin crea una división de calzado; esta división tendrá que determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector. La planificación a nivel de división requiere técnicas distintas de las que se utilizan a nivel de la planificación global; por ejemplo, análisis competitivo, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

3. A nivel funcional

Supongamos, en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de marketing, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de investigación, etc. Son ellos quienes finalmente se responsabilizarán de llevar a cabo el plan estratégico elaborado.

Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planificación estratégica, corresponde al nivel crítico, pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas.

La planificación estratégica se ha introducido como un *proceso*. Esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. Aunque los autores difieren en el detalle, están de acuerdo en la siguiente secuencia general: fijación de objetivos → elaboración del plan de estrategia → determinación del presupuesto. Esta secuencia fue vulgarizada hace varios años con la sigla PPBS *(Planning, Programming, Budgeting, System)*.

La figura 6-1, página 176, muestra cómo cada etapa afecta a los diferentes niveles estratégicos de la empresa. Cada nodo representa una entrada de información (—o—) o de decisión (—●—) del grupo de dirigentes en el nivel estratégico correspondiente. Se comprueba entonces que la planificación estratégica es el fruto de una negociación entre los tres niveles estratégicos. En efecto, cada etapa comienza por una entrada de información, digamos más bien "un deseo", emanado de la gerencia general, y la decisión final no se toma hasta que las consecuencias de esta entrada sean analizadas a nivel de las divisiones y de las funciones.

Así, la planificación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

¿Qué necesita el dirigente para planificar la acción empresarial? Es desde este punto de vista como se aborda el proceso de planificación estratégica según un planteamiento informacional. De hecho, en ausencia de la información no hay estrategia posible, sino solamente un juego de azar. Ya hemos

Nivel estratégico / Etapas del proceso	Empresa total (Gerencia general)	Divisiones	Funciones
Fijación de los objetivos	Proposición de objetivos globales Adopción de los objetivos	Derivación de objetivos divisionales	
Plan de estrategia	Proposición de un plan de acción Adopción del plan	Elaboración de estrategias divisionales Recomendación de estrategias	Elaboración de programas funcionales
Presupuesto	Proposición de un marco presupuestal Adopción del presupuesto	Elaboración del presupuesto a nivel de división Recomendación del presupuesto	Asignación del presupuesto por programas

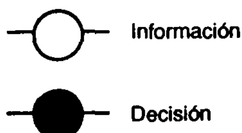


Figura 6-1: *El proceso de planificación estratégica (planteamiento organizacional)*

visto que el valor de una estrategia depende de la calidad de sus objetivos, pero también es cierto que la calidad de los objetivos depende de la calidad de la información que posee la empresa sobre sí misma, sus recursos y su medio ambiente.

Antes de elaborar una acción empresarial conviene conocer el medio dentro del cual opera la empresa. ¿Cuáles son sus oportunidades? ¿Qué amenazas y restricciones enfrenta? Lo que llamamos comúnmente una investigación de marketing, pero que en realidad corresponde, en un sentido más amplio, a un estudio del medio actual y futuro, es la base de todo esfuerzo de planificación estratégica. Cualquier error de apreciación de los factores del medio, cualquier dato erróneo sobre el mercado, sobre la competencia, el medio legal, social, etc., se traducirá necesariamente en una falla a nivel de la Acción Empresarial. Se puede comprender fácilmente por qué las grandes empresas dedican esfuerzos e inversiones a dotarse de refinados sistemas de información, preferentemente más perfeccionados que los de la competencia. Una mejor información permite una mejor estrategia. Cuando se habla de información no se trata solamente de la información del medio externo de la empresa, sino también de su medio interno: ¿Cuáles son sus capacidades, sus medios, sus recursos, sus limitaciones? ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades? Es a partir de la confrontación de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y las restricciones del medio cuando se puede proponer un *diagnóstico estratégico*, es decir, una respuesta a las preguntas siguientes: ¿Dónde estamos? y ¿A dónde iríamos si no efectuáramos ningún cambio en las políticas actuales? Cuando la empresa en consideración opera dentro de un sector evolutivo, la respuesta a la segunda pregunta es invariablemente pesimista.

Dotadas de un buen sistema de información, la gran mayoría de las empresas están en capacidad de efectuar un diagnóstico claro de su situación. Sin embargo, es el último paso el más difícil de dar (confróntese figura 6-2, página 178): ¿Cómo pasar del diagnóstico a la prescripción de una acción curativa?

La información sobre los hechos no es suficiente. Es necesario que el dirigente posea una *tecnología de administración*, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le

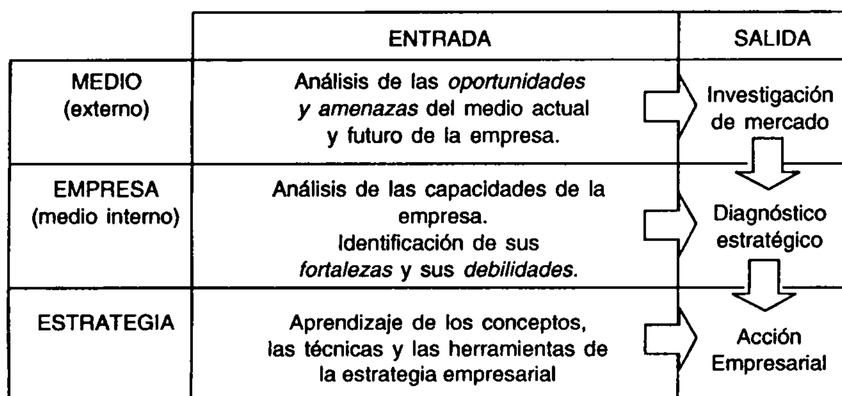


Figura 6-2: *El proceso de elaboración de la Acción Empresarial (planteamiento informacional)*

permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente. Por *estrategia* se entiende juntamente: 1) Un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que el dirigente debe conocer, so pena de revelar un atraso tecnológico (en cuanto a tecnología de administración) con respecto a la competencia, y 2) el proceso según el cual el dirigente utiliza este conjunto para elaborar la Acción Empresarial.

La planificación estratégica subyace en el manejo del cambio, labor que corresponde al gerente integral. Sin embargo, no es sino una parte del proceso de cambio, puesto que el cambio atañe a los tres aspectos de la Gerencia Integral: estrategia, estructura y cultura (figura 6-3). El éxito de la planificación estratégica no sólo depende de la validez de la nueva estrategia sino también de la forma en que se armoniza con los cambios organizacionales y culturales que la acompañan.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ENFOQUE, CONCEPTO, TÉCNICAS Y PROCESO

Se puede resumir el enfoque estratégico en tres preguntas fundamentales:

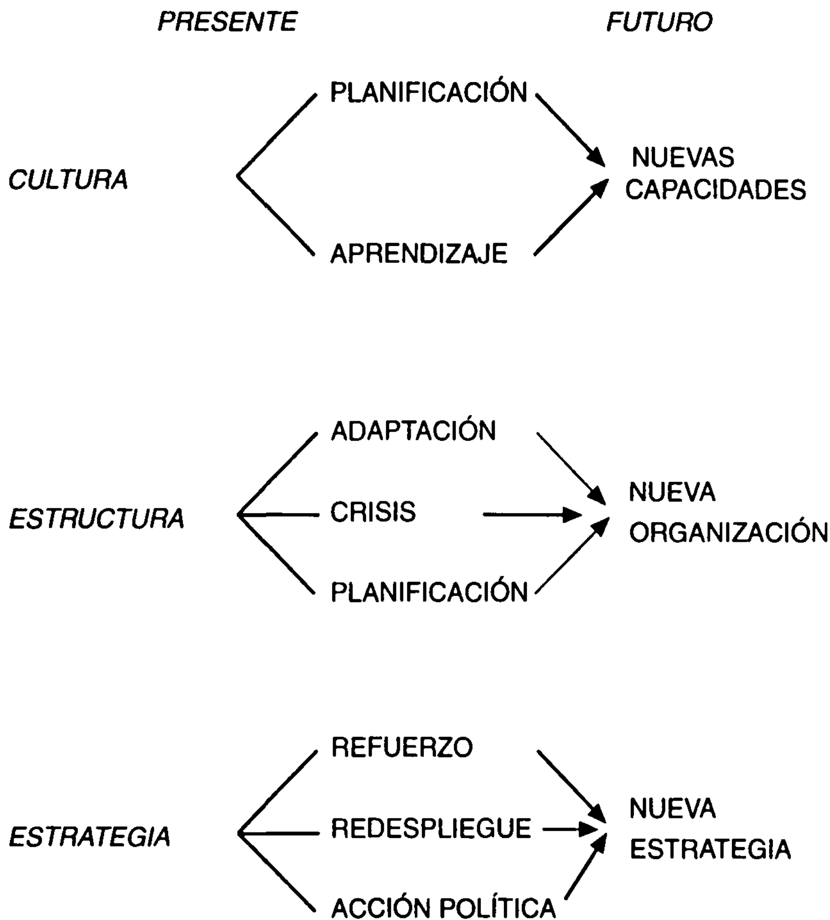


Figura 6-3: *Las tres dimensiones del cambio*

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegar allá?

Las dos primeras preguntas requieren un *análisis* de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera indica que debe tomarse una *decisión*. El análisis estratégico sirve de base a la decisión estratégica.

Se nota en la figura 6-4 (página 180) que el enfoque estratégico

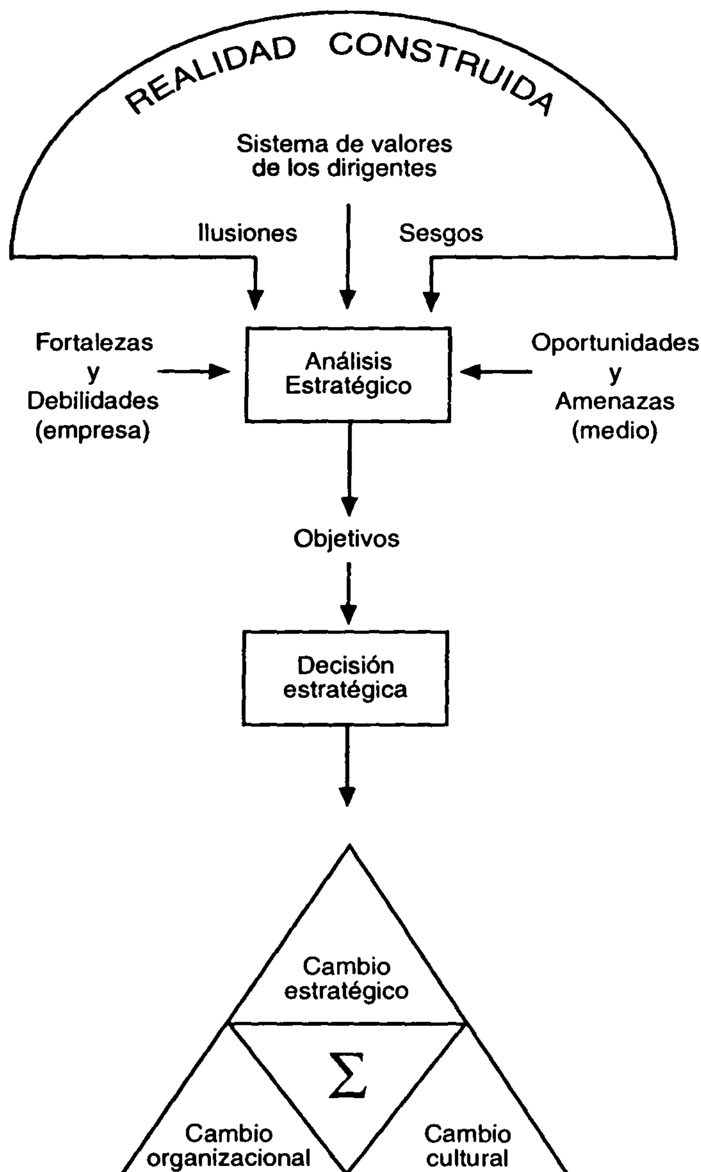


Figura 6-4: *El enfoque estratégico*

trasciende las tres dimensiones de la Gerencia Integral. De hecho, el desarrollo de la empresa depende de su capacidad de cambio a tres niveles (estrategia, organización, cultura), y queda limitado por la dimensión menos avanzada. No obstante, en este capítulo, nos limitaremos al estudio del cambio *estratégico*, o de la planificación estratégica en el sentido estricto, lo cual no quiere decir que el gerente integral pueda pasar por alto las dimensiones organizacional y cultural de su Acción. Al fin y al cabo, no son las estrategias las que fracasan sino las organizaciones y su gente.

$$\Sigma$$

El gerente integral debe aprehender la noción de estrategia a tres niveles: el *concepto*, las *técnicas* y el *proceso*.

A nivel del concepto

¿Qué es la planificación estratégica? En el capítulo 2 recordamos que la esencia de la noción de estrategia es *la lucha por la libertad de maniobra*. Aplicando ahora la noción de estrategia al campo de la administración de empresas, podemos proponer una definición de la estrategia empresarial:

Una estrategia es un plan para asignar los recursos disponibles de la firma de manera tal que se establezca y se fortalezca una relación más favorable con la competencia.

Esta definición hace resaltar que:

- No hay *necesidad* de estrategia si no hay competencia ... pero definiendo la competencia de manera amplia: una empresa enfrenta la competencia si sus clientes tienen *alternativas*, es decir, pueden no comprar un producto de la empresa, o comprarle el mismo producto, u otro, a otra empresa. Por no haber entendido que tenían competencia, muchos servicios públicos no se preocuparon a tiempo de

la planificación estratégica y se encuentran ahora al borde de la quiebra o de la privatización.

- No hay *posibilidad* de estrategia sin un plan.
  En realidad, una estrategia tiene cuatro componentes:
  1. *Objetivos* claramente definidos (atributo, escala de medida, meta, horizonte temporal; véase el capítulo 3).
  2. Un *plan* de acción a nivel de la empresa total y de sus divisiones.
  3. *Programas* funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, marketing, personal, etc.) de la empresa.
  4. *Recursos* requeridos para llevar a cabo los programas.
- El *fin* de la estrategia es la mejora de la situación de la empresa en su entorno.

A nivel de las técnicas

¿Cuáles son las técnicas de la planificación estratégica? Algunas técnicas se adscriben a las áreas tradicionales de las "ciencias administrativas" — v. gr. el análisis financiero, las técnicas de investigación de mercado, la planificación de la producción, etc. Otras son propias de la planificación estratégica — v. gr. el análisis del portafolio y el análisis competitivo (véanse las páginas 203 y 220). El conocimiento de estas técnicas es imprescindible para llevar a cabo la tarea de la planificación estratégica; sin embargo, no puede reducirse la planificación estratégica a la mera aplicación de técnicas, puesto que la realidad construida, los "sombreros" y las ilusiones de los planificadores influyen mucho en el plan final, sesgan la elección de las técnicas analíticas y, a veces, los resultados.

A nivel del proceso

¿Cuál es el proceso de la planificación estratégica? Proponemos a continuación un proceso en 10 etapas (figura 6-5) para llevar a cabo la planificación estratégica en una empresa o, por extensión, una entidad pública o parapública.

El proceso de la planificación estratégica en 10 etapas

1. A partir de una VISIÓN del entorno, determinar la MISIÓN de la organización.
2. Identificar los SECTORES ESTRATÉGICOS de la empresa.
3. Investigación del medio interno y externo de la organización.
4. Fijación de los objetivos sectoriales.
5. Cálculo del crecimiento sostenible de la empresa.
6. Diagnóstico de crecimiento.
7. Apalancamiento.
8. Análisis del portafolio de sectores estratégicos (con miras a identificar las estrategias *deseables a priori*).
9. Análisis competitivo (con miras a escoger estrategias *factibles*).
10. Simulación para integrar las estrategias sectoriales en una estrategia corporativa.

Figura 6-5: *El proceso de la planificación estratégica*

EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Detrás de cada acción reflexMionada existe una voluntad. ¿De dónde proviene la chispa inicial de voluntad que dará lugar al desarrollo de un plan para llegar finalmente a la Acción Empresarial?: De una *visión.*

ETAPA # 1 VISIÓN ⟶ MISIÓN

La palabra *visión* evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión.

En los años 70, la empresa Xerox invitó a un joven ingeniero llamado Steve Jobs a que asistiera con otras personas a la demostración de una innovación todavía sin aplicación práctica: un operador desplazaba una pequeña máquina en una mesita,

y se podían seguir sus movimientos en la pantalla. Todos pensaron que la máquina era ingeniosa. Sólo Steve Jobs tuvo la *visión*. Se dio cuenta de inmediato de que la invención del "ratón" (*computer mouse*) podía revolucionar la forma en que se utilizaban los computadores. De esta visión nació *Macintosh*, y creció la compañía Apple Computers.

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una *misión* a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. No se debe confundir la misión con la responsabilidad social de la empresa. La responsabilidad de la empresa se establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o politicoeconómicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan *a priori* a la empresa. La misión de una empresa no implica un juicio de valor. Cuando los dirigentes de una empresa textil declaran que la misión de su compañía es vestir a la población, no dicen que van a vestir a los pobres o a los ricos, pero afirman *a priori* que el capital que les será confiado se invertirá en la fabricación y comercialización de textiles. La definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. En este sentido, cuando J. Slater dijo que el objetivo de su sociedad era aumentar el valor de la empresa y los dividendos pagados a los accionistas, estaba definiendo una misión, no en términos espaciales (¿en qué sector invertir?) sino en términos de un superobjetivo permanente, trascendiendo los objetivos parciales o temporales que podría tener alguna de las divisiones de su empresa.

El enunciado de una misión de la empresa o el recordatorio ocasional de la misión que tiende a perderse de vista es el primer

acto del proceso de decisión estratégica. Es importante como guía y como disciplina. Todo dirigente que esté en desacuerdo con la misión de la empresa *debe* convencer a los accionistas de que hay que cambiar la misión, o debe irse de la firma. Algunas veces, en situaciones de crisis, una empresa busca su salud en la diversificación, fuera de su industria original (diversificación conglomeral); ahora bien, si esta diversificación se opone a la misión de la empresa, ella representa una huida del dirigente ante sus responsabilidades, pues no tiene derecho a cambiar la misión de la empresa para mejorar su posición financiera. Únicamente los accionistas pueden asignarle una misión a la empresa. La misión se convierte en un marco disciplinario dentro del cual el gerente opera. Es posible alegar que esta visión es académica, pues más de una junta directa se deja "seducir" por los buenos resultados financieros, aunque éstos se hayan obtenido fuera del marco de la misión originalmente asignada a la empresa. Pero no es menos cierto que la empresa queda entonces desnaturalizada.

Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que cometen el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión: confróntese Exxon en los computadores, Bell Canada Enterprises en bienes raíces, y todos los conglomerados que nacieron en los años 70 para descubrir, algunos años más tarde, la sabiduría del dicho "zapatero a tus zapatos".

ETAPA # 2 IDENTIFICACIÓN DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

Una empresa vende un producto (en el sentido económico, es decir, un producto tangible, o intangible, un servicio, etc.) o unos productos dirigidos a uno o varios mercados. Maneja un conjunto de productos-mercados, o "*negocios*", o "unidades estratégicas de negocio" (UEN) o "sectores estratégicos", que constituyen su "portafolio".

¿Qué es un producto?

Un producto puede definirse en sentido estricto (v. gr.: yogur de melocotón) como una categoría de productos (p. ej.: producto lácteo), según su utilización (v. gr.: postre), o en relación con su sector industrial (v. gr.: producto alimenticio). Cada una de estas definiciones corresponde a un punto de vista particular. La definición técnica del producto es un concepto útil u "operacional" desde el punto de vista de la producción: es imprescindible conocer los ingredientes del yogur de melocotón para empezar a producirlo. La más amplia definición ("producto alimenticio") es útil para el economista que estudia las tendencias del consumo familiar; desde el punto de vista del marketing, las definiciones operacionales son intermedias, ni demasiado estrictas ni demasiado amplias. Deben situar el producto o el servicio dentro del conjunto de alternativas de compra que percibe el consumidor. Éste escoge entre diferentes sabores de yogur y entre la compra de yogur u otros productos lácteos u otros alimentos. Es así como desde el punto de vista del marketing, la definición operacional será aquélla que haga relación a la competencia, es decir, a las alternativas de compra percibidas por el consumidor. En una economía de mercado, las nociones de *producto* y de *competencia* son inseparables: no puede definirse el producto desde el punto de vista comercial sin tener en cuenta la competencia. El avión no es técnicamente parecido al tren, pero el usuario puede escoger entre el tren y el avión en ciertas rutas. Por esto el tren compite con el avión.

¿Qué es un mercado?

El concepto de *mercado* es objeto de múltiples definiciones en la literatura de marketing. Para determinar el mercado objetivo, o "conjunto de los clientes potenciales de la empresa", se recurre a la segmentación, es decir, se divide el mercado en subconjuntos o *segmentos* que ofrecen características comunes. Por ejemplo, se podrá segmentar el mercado de compradores de equipo de tenis según criterios geográficos (se hablará del mercado español en oposición al mercado francés), según criterios de utilización

(jugadores habituales vs. jugadores ocasionales, o principiantes vs. expertos), según criterios socioeconómicos (los que están dispuestos a pagar 200 dólares por una raqueta y los que no lo están), o conforme a criterios demográficos (niños; adolescentes; adultos; veteranos). Se puede combinar como se desee cada uno de los ejes de segmentación y así obtener una infinidad de definiciones del mercado de la empresa. Lo que importa es saber, como en el caso del *producto*, cuál de las definiciones es operacional desde el punto de vista de quien la va a utilizar.

Las definiciones estrictas (p. ej., mercado español de adolescentes expertos de más de 15 años) son útiles desde el punto de vista del vendedor, quien debe adaptar sus argumentos de venta a las características del comprador. No obstante, es preciso que el gerente de marketing tenga una perspectiva más amplia que le permita plantear y resolver los problemas de estrategia de marketing que no se limitan a las tácticas de venta. Definirá el mercado teniendo en cuenta tres inquietudes:

Mercado abastecido/mercado potencial: ¿Qué mercado podría abastecer la empresa dadas sus capacidades actuales?

Productos actuales/productos potenciales: ¿Cómo diferenciar los productos futuros para incrementar el cubrimiento del mercado?

Horizonte de tiempo: ¿Cuánto tiempo requiere la empresa para volver a segmentar su mercado y diferenciar los productos, es decir, para obtener la nueva configuración de productos-mercados deseada?

En resumen, desde el punto de vista del gerente de marketing, un mercado se sitúa con respecto a:

- Un horizonte de tiempo.
- Unos compradores potenciales.
- Productos competitivos.

La segmentación estratégica

Los conceptos de *producto* y *mercado* son inseparables. El uno no existe sino en relación con el otro. En esta forma, el manejo de los productos no puede ser concebido sin estar integrado en la dimensión de mercado. Lo que se maneja es el conjunto *producto-mercado.* Un producto de la empresa vendido en un mercado de la misma constituye lo que denominamos un *sector estratégico.* El conjunto de varios sectores estratégicos que ofrecen características comunes y requieren estrategias similares se llama un *segmento estratégico* o unidad estratégica de negocio (UEN).*

A veces las dimensiones de *producto* y *mercado* son insuficientes para delimitar un sector estratégico; hay que añadir la dimensión *tecnología* o la dimensión *función.* En cambio, un sector estratégico de la industria de alimentos se puede definir con una matriz bidimensional (véase figura 6-6). Ejemplo:

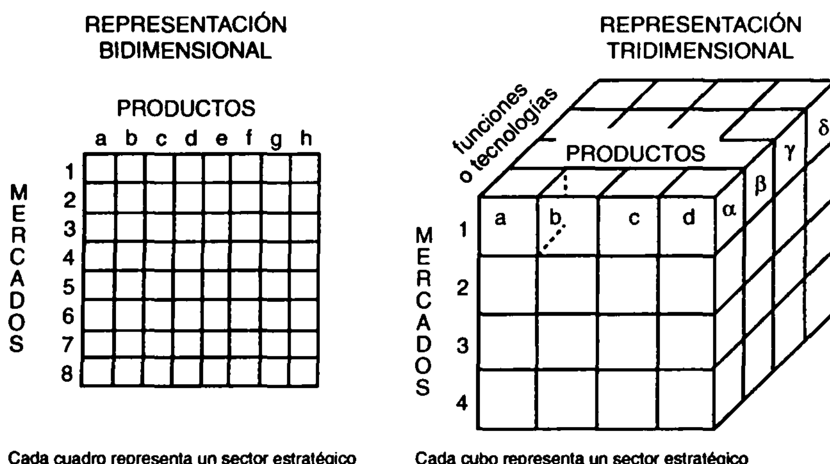


Figura 6-6: *Noción de sector estratégico*

*En inglés: ***Strategic Business Unit*** (o S.B.U.).

PRODUCTOS:	Naturales, enlatados, congelados, etc.
MERCADOS:	Supermercados, centrales de compra, tiendas, etc. En cambio, se necesitarán tres dimensiones para describir un sector más complejo, por ejemplo, en una industria de alta tecnología, como la de la automatización de oficinas.
PRODUCTOS:	Conmutadores, teletextos, procesadores de palabra, teléfonos, modems, etc.
MERCADOS:	Pequeñas y medianas empresas, grandes compañías, administración pública, etc.
FUNCIONES:	Cálculo, almacenamiento de datos, transmisión (voz, datos, textos), impresión, interconexión, etc.

El sector estratégico es la célula de base de la estrategia empresarial; en efecto, la empresa debe elaborar tantas estrategias diferentes como sectores estratégicos tenga. Es así como se concibe la estrategia empresarial en tres niveles: el nivel de las *estrategias sectoriales* que se fusionan en *estrategias de segmentos estratégicos* para, finalmente, integrarse en la *estrategia global* de la empresa.*

Concebir la gestión comercial desde el punto de vista de los sectores estratégicos permite captar mejor la compleja realidad de la acción comercial y evita disociar mentalmente la política de producto de la de mercado. Las nociones tradicionales de marketing conducen precisamente a esta nefasta disociación. Citemos como ejemplo la noción de ciclo de vida del producto difundida en todos los libros de marketing, que, en el peor de los casos, es un absurdo, y en el mejor, una evidencia. Estos libros nos dicen que las ventas de un producto evolucionan según una curva en forma de campana. Sin embargo, los autores olvidan definir qué entienden por *producto* y a qué noción de

---

*La expresión "sector estratégico" intenta traducir la palabra inglesa *business*, que tiene una doble connotación de producto y mercado. Un *business* describe el conjunto "producto vendido en un mercado", así el anglosajón entiende la pregunta *"What business are you in?"* como si fuera "¿Qué producto vende usted en qué mercado?" "Estrategias sectoriales" se traduce por *business strategies*, "estrategias de segmentos" por *core strategies*, y "estrategia global" por *corporate strategy*.

tiempo se refieren. Un mismo producto puede estar en fase de crecimiento en determinado mercado y, a la vez, en fase de decadencia en otro. Las ventas de cuchillas "Gillette Azul" declinan en España, mientras que aumentan en el Medio Oriente. Las ventas de televisores en blanco y negro se estancan en los países con emisoras de televisión en colores y crecen en los que transmiten solamente en blanco y negro. El ciclo de vida del producto no existe, se trata del ciclo de vida del sector estratégico.

Desde el punto de vista de la gerencia de marketing, ¿sería útil u "operacional" medir la evolución de las ventas de un producto a través del tiempo? Sí, en la medida en que la evolución pasada permita predecir la evolución futura. Varios modelos, utilizando cálculos markovianos, intentan, sin mucho éxito, extraer herramientas de predicción a partir de la noción de ciclo de vida. El problema es que las ventas de un producto no se miden en función del *tiempo objetivo* sino en función del *tiempo subjetivo*, o sea, de una escala de tiempo que está ligada a la naturaleza del producto cuya evolución se trata de medir. El ciclo de vida del hula-hula se mide en meses, el del automóvil en años ... ¿y qué decir del ciclo del pan?

El concepto de ciclo de vida del producto es tan inadecuado como las definiciones tradicionales de *productos* y *mercados* de la empresa que sirven de base para el análisis estratégico.

La segmentación estratégica intenta cubrir las fallas de la división tradicional de la actividad de la empresa en elementos de *producto, mercado* y *tiempo* (fases del ciclo de vida), substituyéndolo con otra división, más realista, en *segmentos estratégicos*.

> *Un segmento estratégico está constituido por (...) un conjunto homogéneo de bienes o servicios de la empresa, destinados a un mercado específico, con competidores determinados y para el cual es posible formular una estrategia.*[1]

Un grupo de sectores estratégicos formará un segmento estratégico de la empresa siempre y cuando que dichos sectores presenten suficientes características comunes para que puedan

considerarse como *homogéneos*. Las condiciones de homogeneidad tendrán que ver no solamente con el producto, el mercado, la tecnología y la función, sino también con:

El comportamiento del consumidor

El consumidor debe percibir los sectores de un mismo segmento estratégico como substituibles o complementarios. Ejemplo: bolígrafo versus estilógrafo (dentro del mismo rango de precios).

La base de experiencia

Se pueden incluir dentro de un mismo segmento estratégico sectores aparentemente heterogéneos si los productos finales, aunque sean diferentes, tienen en común un mismo componente importante. Los productos mencionados están ligados por la curva de experiencia de su componente común. Ellos comparten la misma base de experiencia. Ejemplo: las calculadoras y los teléfonos de tecnología digital tienen en común varios componentes electrónicos (chips, transistores, sistemas de memoria continua, etc.).

La base de competencia

Un segmento estratégico puede estar constituido por el conjunto de productos y mercados sobre los cuales la empresa lucha contra un mismo competidor.

La base de producción

Un segmento puede estar constituido por el conjunto de productos fabricados por una misma planta. Es frecuente este caso en países divididos en regiones económicas aisladas, las cuales son abastecidas por plantas diferentes, constituyendo cada una un segmento estratégico.

La base de marketing

Puede ocurrir que en mercados distintos los factores de éxito sean los mismos. Esos mercados presentan igual sensibilidad a las variables de la mezcla de marketing. En ocasiones puede asimilarse a un mismo segmento estratégico.

La segmentación estratégica es a la vez arte y ciencia. Oscila entre dos extremos: demasiado amplia o demasiado estrecha. Una segmentación demasiado amplia conduciría a la Rolls-Royce a situarse en relación con el conjunto de los fabricantes de automóviles. Su participación en el mercado sería ínfima. Una segmentación demasiado estrecha consistiría en definir su mercado abastecido como el de "automóviles de gran lujo, excluyendo autos deportivos". Su participación en el mercado se acercaría al 100%. La segmentación estratégica ideal divide los sectores de la empresa en forma *realista*, es decir, en función de mercados-objetivo medibles y al alcance de la empresa, de competidores identificados y de productos existentes o susceptibles de ser fabricados. Como lo anotan Henri de Bodinat y Vincent Mercier:

> *Ni demasiado amplia, ni demasiado fina, la división en sectores homogéneos es la base del análisis estratégico, bien para compararse con los competidores, o bien para asignar recursos (...) No hay métodos-milagro para efectuar esta segmentación.*[1]

La calidad de la planificación estratégica depende de tres factores:

1) La habilidad del estratega: su visión, su intuición, su capacidad de análisis y de decisión, su poder de comunicación, etc., 2) el conocimiento que él tiene de las técnicas de la pla-

nificación estratégica, es decir, su dominio de las herramientas de trabajo; pero, ante todo, la calidad de la planificación estratégica está restringida por 3) la validez y la riqueza de la información que entra en el análisis estratégico. NO HAY PLANIFICACIÓN POSIBLE SIN INFORMACIÓN. Sin embargo, más vale no tener información que elaborar una estrategia basada en una información errónea. Vale la pena recordar el dicho de los analistas de sistemas: "Si entra basura, sale basura".

El propósito de este libro no es exponer las técnicas de investigación de marketing o del análisis de las fortalezas y las debilidades de la empresa. Basta con decir que la etapa # 3 involucra dos tipos de análisis: el análisis del medio, o "análisis externo", y el análisis de las capacidades de la empresa, o "análisis interno".

Análisis externo

Una vez conocida y aceptada la misión de la empresa, se puede proceder a dos análisis que permitirán emitir un diagnóstico sobre su situación actual: el análisis del medio o *análisis externo*, y el análisis de las capacidades de la empresa o *análisis interno*.

El análisis externo debe incluir todos los factores que afectan a la demanda actual, y especialmente la futura. El reto es grande, pues se trata no sólo de prever la demanda cuantitativamente a partir de hipótesis verosímiles sobre demografía, reparto de riqueza, evolución del consumo, etc., sino también de predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios futuros, ligados algunas veces a nuevas tecnologías o a nuevos modos de vida. ¿Quién puede prever hoy el impacto de las telecomunicaciones modernas sobre la vida familiar en 20 años, y la demanda de nuevos productos y servicios que su uso creará?

Por bien elaborada que sea, toda estrategia es, en fin de cuentas, una apuesta sobre el futuro. Las acciones planificadas serán eficaces solamente si el entorno evoluciona en la forma prevista. Y, ¿cómo prever la evolución del entorno en todas sus dimensiones: social, económica, legal, tecnológica, ecológica, política?

Las técnicas de previsión siguen dos procesos intelectuales

posibles: la *proferencia* y la *prospectiva*. En un enfoque de proferencia se afirma que el futuro es la continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado. Se perciben los acontecimientos como pertenecientes a una cadena continua de la cual el presente no es sino un eslabón. Las técnicas de suavización de series temporales ilustran el enfoque de proferencia (figura 6-7).

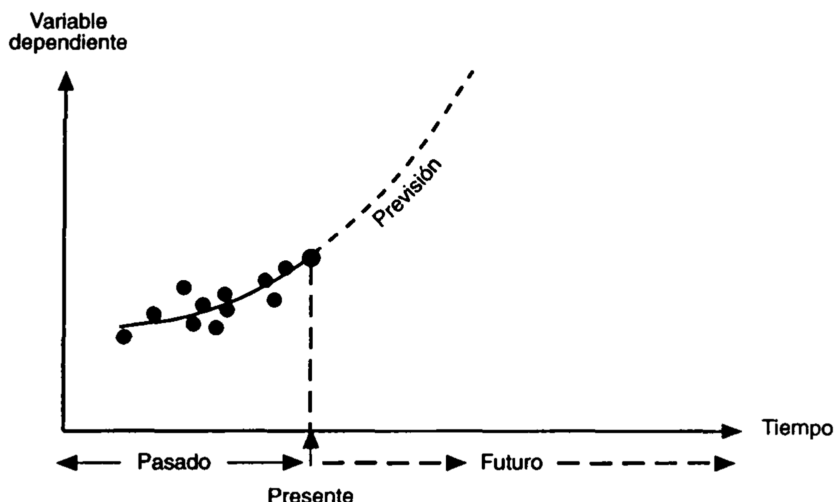


Figura 6-7: *Planteamiento de proferencia*

No obstante, todos sabemos que el futuro es incierto. Algunos acontecimientos son más probables que otros. La noción de probabilidad puede introducirse en la previsión, de dos maneras: asignando a los acontecimientos probabilidades de transición (análisis markoviano), es decir, incorporando la noción de la probabilidad al enfoque de proferencia.

El enfoque de prospectiva se opone al de proferencia. En aquél se otorga preeminencia a lo incierto. El futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. Existen *discontinuidades*. Se pueden imaginar varios *escenarios* o *situaciones futuras* en un enfoque prospectivo (figura 6-8).

Numerosas obras, como *El choque del futuro*,[2] han contribuido a vulgarizar la era de las discontinuidades y la visión prospectiva

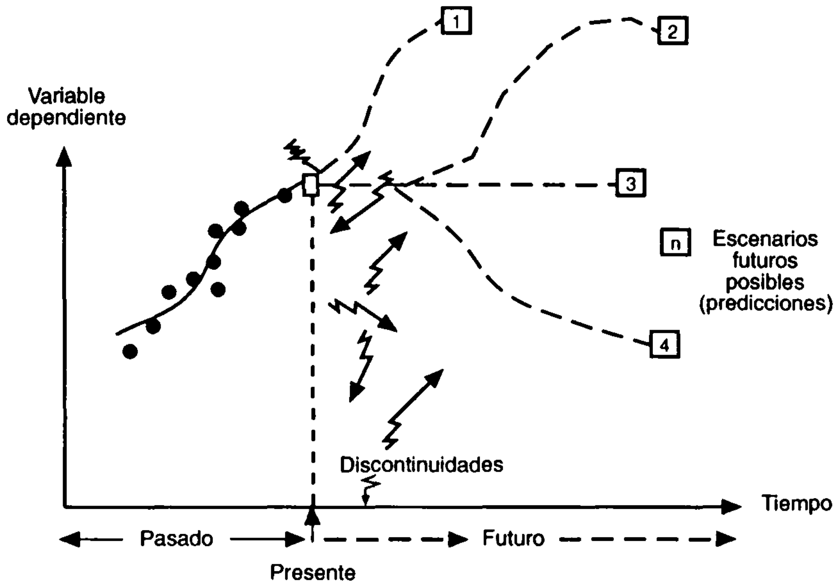


Figura 6-8: *Planteamiento prospectivo*

del porvenir. En el mundo político, la multiplicidad de crisis (crisis de Cuba, del petróleo, de Afganistán, de las Malvinas, del Medio Oriente ...) hace fútil todo ejercicio de previsión según un enfoque de proferencia. Cada vez más es preferible imaginar escenarios politicoecómicos futuros y evaluar sus consecuencias, que prever (y no "predecir") cuál se realizará.

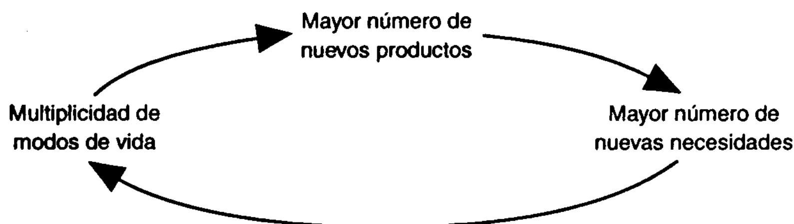
En los últimos veinte años, el análisis prospectivo también ha tenido un desarrollo notable en el mundo de los negocios. Esto se debe a la creciente aceleración del cambio y a la complejidad de los factores que determinan el ambiente futuro de la empresa. Tres ejemplos:

1. La innovación tecnológica

No es posible ejecutar planes a cinco años en la industria de las comunicaciones, por ejemplo, en la cual los productos tienen algunas veces ciclos de vida inferiores a dos años, puesto que los descubrimientos tecnológicos cambian no sólo el producto, sino también la necesidad que el producto satisface.

2. La aceleración marketing

El encadenamiento (nuevos productos → nuevas necesidades → nuevos modos de vida → nuevos productos) se convierte en:



Esta "aceleración marketing" aumenta el campo de futuros posibles. La combinación innovación tecnológica/aceleración marketing lleva a una verdadera explosión cuantitativa y cualitativa de la demanda en ciertas industrias, como lo testimonia el ejemplo de las telecomunicaciones (figura 6-9). En 1850, la palabra "telecomunicación" no evocaba sino un producto o servicio: el telégrafo. Hoy los nuevos productos en telecomunicaciones emergen tan rápidamente, que algunos no han recibido todavía un nombre genérico.

3. Las relaciones entre agentes económicos

En tiempos de la economía clásica, se entendía por *agentes económicos* las empresas que trabajaban "para maximizar la utilidad". El papel del Estado y de las personas era favorecer la realización de la misión de los agentes económicos. Pero el bello edificio intelectual de los economistas ya no resiste la erosión de la realidad actual: los Estados-empresas de la Comunidad Europea cohabitan con las empresas-Estado multinacionales; las empresas se hacen la guerra en los mercados internacionales, y los Estados también, mediante los sistemas de estímulo a la Exportación.

La innovación tecnológica, la aceleración marketing y la mutación de los agentes económicos son sólo tres ejemplos de los cambios sociales, económicos y políticos que vivimos hoy y que amplían la gama de los futuros posibles, haciendo impropias las técnicas de previsión basadas en la proferencia. Cada vez

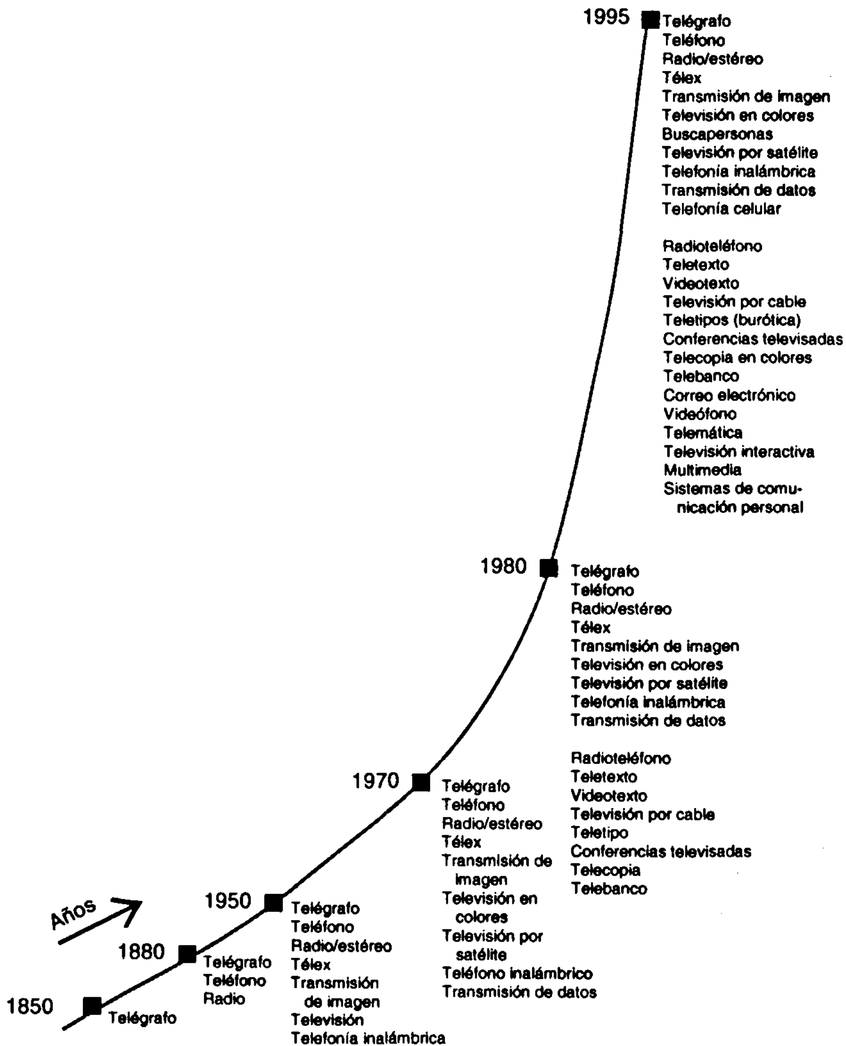


Figura 6-9: *Innovación tecnológica y aceleración de marketing en el sector de las telecomunicaciones*

más, sobre todo en las industrias con tecnología evolutiva y en los mercados inestables, se prefieren las técnicas prospectivas, tratando de identificar las posibilidades de evolución del ambiente y las posibilidades de reacción de las empresas frente a la evolución del entorno ("escenarios"), y de especular sobre la probabilidad de realización de cada uno de los escenarios imaginados. La técnica más conocida es el método Delfi que se describe en el anexo de este capítulo.

El análisis externo tiene finalmente como objetivo permitir que la empresa conteste las preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son los sectores sobre los que opera la empresa actualmente?
- ¿Cómo evolucionarán esos sectores?
- ¿A qué nuevos sectores dará nacimiento la evolución del mercado, de los productos y de la tecnología?
- ¿Qué posibilidades tiene la empresa de posicionarse en los sectores más atractivos del futuro?

Se observa que la formulación de estas preguntas nos lleva a la definición del portafolio de sectores actual y futuro de la empresa, definición que, según Derek Abell, es "el punto de partida de la formulación de toda estrategia empresarial".[3]

Análisis interno

El análisis de las fortalezas y las debilidades de la empresa es *interno*, en oposición al de los factores externos a la empresa o factores ambientales. Se suele proceder al análisis interno evaluando las *capacidades* de la empresa: capacidad de innovación, capacidad de gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento, etc.

No emplearemos mucho tiempo analizando las herramientas del análisis interno que forman parte de los conocimientos de base de cada una de las disciplinas funcionales de la empresa.

Ejemplo:
Finanzas ← Análisis de razones financieras
Personal ← Medidas de productividad y de satisfacción en el trabajo

La dificultad del análisis interno no reside en la realización de los análisis funcionales. Cada disciplina se ufana de poseer una panoplia cada vez más grande de técnicas de análisis aplicables en campos cada día más estrechos y con supuestos cada vez menos realistas. En realidad, es la abundancia de análisis parciales la que perjudica la utilidad final del análisis interno. ¿Qué puede concluir *globalmente* un empresario frente a tres estudios, uno sobre el estrés de los empleados en el trabajo, el otro sobre el análisis de valor del producto, y el tercero sobre la evolución del gusto de los consumidores? Generalmente, nada. La multiplicidad de análisis, por valiosos que sean, podría desviar su atención.

El empresario debe buscar allende los análisis parciales de la empresa, herramientas que le permitan medir la capacidad global de la empresa para comprometerse en una alternativa estratégica más que en otra.

ETAPA # 4 DIAGNÓSTICO: OBJETIVOS SECTORIALES

Siendo la clave de la estrategia empresarial el dominio de un sector o de un segmento estratégico apropiado a las fortalezas y las debilidades de la empresa, basta enlazar el análisis externo y el análisis interno para emitir un diagnóstico estratégico. En realidad, se trata de un doble diagnóstico: un diagnóstico estático sobre el estado actual de la empresa en su medio, y un diagnóstico dinámico o pronóstico relativo a la capacidad de la empresa para llevar a cabo tal o tal estrategia sobre una u otra configuración de sectores.

El diagnóstico estático, a veces llamado *auditoría estratégica*, mide el desempeño de la empresa sobre su portafolio actual de sectores: ¿Tiene la empresa posiciones de fuerza suficientes? ¿Ha ganado o perdido participación en el mercado? ¿Es satisfactoria la rentabilidad? ... El diagnóstico dinámico es finalmente mucho más importante que el diagnóstico estático, pues no se puede cambiar el pasado. Se trata de medir la adecuación de las estrategias actuales a la evolución del medio: ¿La empresa estará bien posicionada mañana (según la hipótesis de escenarios de

evolución del medio)? ¿Tienen la capacidad de seguir el crecimiento del mercado? ¿Está en condiciones de seguir la evolución tecnológica, o mejor aún, de anticiparla?

El diagnóstico estratégico contesta globalmente dos preguntas: ¿Dónde estamos? y ¿Para dónde vamos (si no cambiamos nada de la estrategia actual)?, no para extasiarse ante el éxito o lamentarse de su suerte sino para formular objetivos estratégicos *a posteriori* que precisen los objetivos *a priori* enunciados en el marco de la misión de la empresa.

Ejemplos:

- *Diagnóstico A: La rentabilidad de la empresa disminuirá a pesar de que la demanda crece y de que se mantiene nuestra participación en el mercado, a causa del aumento incontrolado de los costos de producción.*

Líneas de acción posibles:

- *Estudio de costos de los componentes.*
- *Localización de subcontratistas eventuales.*
- *Relocalización de la producción.*
- *Renegociación de las convenciones colectivas.*

Meta:

Mantener los costos a un nivel competitivo o, si no es posible, cambiar de segmento estratégico.

- *Diagnóstico B: La empresa tendrá una capacidad de crecimiento muy superior al crecimiento previsto en nuestro sector actual de actividad.*

Líneas de acción posibles:

- *Estudio de nuevos productos que requieran nuestra tecnología básica.*
- *Adquisición de tecnologías conexas:*
  Por investigación y desarrollo.
  Por fusiones o adquisiciones.
- *Diversificación.*

Meta:

Recobrar el equilibrio entre el crecimiento sostenible de la empresa y el de su segmento objetivo *(véanse páginas 107 a 111).*

En el capítulo 3, que trata de objetivos, se evocó el peligro de formular objetivos sesgados, que reflejen los valores, los mitos y las obsesiones de sus autores y no una necesidad "objetiva". Se podría llevar el razonamiento hasta el chiste (¿Hay objetivos "objetivos"?) o la parodia de Pirandello (¡A cada uno su objetivo!). Notemos, a propósito, la molesta tendencia de ciertos dirigentes a recorrer al contrario el proceso de decisión estratégica. Fijan los objetivos *a priori*, sesgan el diagnóstico para que apoye los objetivos y para que éstos parezcan ser objetivos *a posteriori* derivados del diagnóstico, y, finalmente, no buscan en el medio externo y en el medio interno de la empresa sino los factores que apuntalan el diagnóstico formulado basándose en los objetivos.

Es difícil distinguir cuándo y en qué medida los objetivos de los empresarios son objetivos "objetivos" u objetivos "subjetivos". Si uno creyera en la vigencia de las ilusiones del gerente (véase capítulo 3), no existirían sino objetivos "subjetivos".

La regla de los objetivos

Cualquier regla en materia de objetivos debe ser propuesta con mucha precaución, comoquiera que toda buena regla tiene sus excepciones. No obstante, en la mayoría de los casos se puede aplicar la siguiente regla de la jerarquía de los objetivos sectoriales:

1. Buscar el aumento de la participación en los sectores de alto crecimiento.
2. Buscar la utilidad máxima en los sectores de bajo crecimiento.

Justificación

Los sectores de alto crecimiento son los del futuro. Más vale invertir en el futuro — ¡y no se puede planificar hacia el pasado! Además, el valor de 1% de participación adicional ganado en la fase de crecimiento de un sector es igual al valor presente

de la utilidad que rinde dicho 1% de participación durante todo el resto del ciclo de vida del sector. Si se gana el 1% de participación en la fase de decadencia, el valor presente de la utilidad que va a generarse en el futuro es mucho menor. En este caso, más vale buscar la utilidad máxima y deshacerse poco a poco de la participación en un sector que se muere. Veremos más adelante en este capítulo que la regla de los objetivos coincide con el manejo deseable del portafolio de sectores estratégicos.

ETAPA # 5 CÁLCULO DEL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA

Ahora se calcula la capacidad de crecimiento sostenible de la empresa utilizando la "fórmula G" (véase el capítulo 4, página 111). Es preferible no limitarse al cálculo del valor de G sino también hacer un análisis de sensibilidad de las variables de la fórmula para medir el impacto relativo de cambios de políticas (de endeudamiento, de precio, de dividendos, etc.) sobre el crecimiento sostenible de la empresa.

ETAPA # 6 DIAGNÓSTICO DE CRECIMIENTO

En esta etapa se comparan el crecimiento sostenible (G) calculado en la etapa # 5 y el crecimiento anticipado de la demanda (G_D) obtenido a partir de la investigación de la etapa # 3, a fin de proponer un diagnóstico (véase el capítulo 4).

ETAPA # 7 APALANCAMIENTO

Si $G < G_D$, la empresa debe aumentar su crecimiento sostenible, escogiendo una combinación de las cuatro formas de apalancamiento:

- Palanca financiera
- Palanca operacional

- Palanca de producción
- Palanca de marketing

El apalancamiento permite que la empresa tenga acceso a competir en sectores de alto crecimiento, en los cuales no podría seguir el ritmo de crecimiento de sus competidores sin apalancamiento, y perdería terreno frente a ellos.

ETAPA # 8 ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE SECTORES ESTRATÉGICOS

→ ESTRATEGIAS DESEABLES A PRIORI

En la etapa # 2 identificamos los sectores estratégicos de la empresa, o sea el conjunto de productos-mercados que constituyen el negocio de la empresa. Ahora vamos a dotarnos de una herramienta de análisis que permite clasificar los miles (a veces) de sectores en los cuales la empresa opera, en tan sólo cuatro categorías fáciles de reconocer, y para las cuales identificaremos estrategias deseables a priori.

Producto, mercado y competencia son los tres ejes de la acción comercial. Ya se han integrado las dimensiones de producto y mercado al presentar el concepto de sector estratégico. Ahora, ¿cómo reunir las nociones de sector estratégico y de competencia en un marco de referencia susceptible de guiar la acción comercial? En 1968, el Boston Consulting Group imaginó una representación gráfica del portafolio de sectores de la empresa, es decir, del conjunto de los sectores estratégicos en los cuales la empresa opera.

La figura 6-10 (página 204) muestra que los sectores de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes: el eje "participación relativa en el mercado", que sirve para situar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichos sectores, y el eje "crecimiento de la demanda", que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (crecimiento bajo) o está todavía por explotar (crecimiento alto).

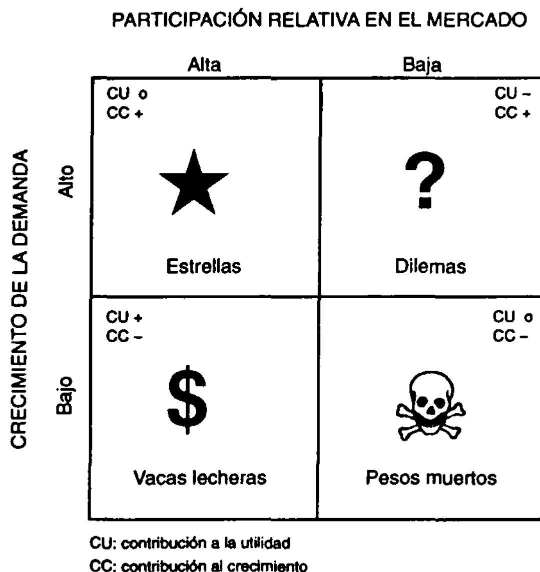


Figura 6-10: *El portafolio de sectores estratégicos*

Los sectores pertenecientes al cuadrante de los *dilemas* son los sectores del porvenir que, a corto plazo, contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades, puesto que requieren inversiones en I&D, producción y marketing.

Los sectores *estrellas* son naturalmente los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa tiene una alta participación relativa en el mercado. Contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian.

Las *vacas lecheras*, como el nombre lo indica, contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en esos sectores son mínimas, y el margen de contribución, elevado. Los pesos muertos no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad, son los sectores del pasado.

La representación gráfica del portafolio de sectores estratégicos permite aprehender a la vez las características comerciales y financieras del ciclo de vida de cada sector. En realidad, el perfil financiero de una empresa no es sino otra manera de expresar su situación comercial. La relación equivalencia entre marketing y finanzas podría escribirse:

FINANZAS ⟷ MARKETING

Ingresos = f (Participación relativa en el mercado)

Egresos = f (Crecimiento de la demanda)

Los flujos de ingresos y de egresos están ligados a la situación comercial de la empresa. Cuanto más aumenta la participación relativa en el mercado, más aumentan los ingresos por efecto de la palanca de producción y de la palanca operacional; los incrementos de la participación relativa en el mercado equivalen a incrementos relativos de experiencia y, por lo tanto, a una ventaja de utilidad igual a la diferencia de volumen *multiplicada por* la diferencia de margen unitario.

$$\Delta\pi = \Delta Q \times \Delta\,(P - C) \qquad \begin{cases} Q = \text{volumen} \\ P = \text{precio unitario promedio} \\ C = \text{costo unitario promedio} \end{cases}$$

En fin, cuanto más crece la demanda más tiene que invertir la empresa para seguir el crecimiento y para anticiparlo, cuando ello es posible, ganando participación en un mercado de alto

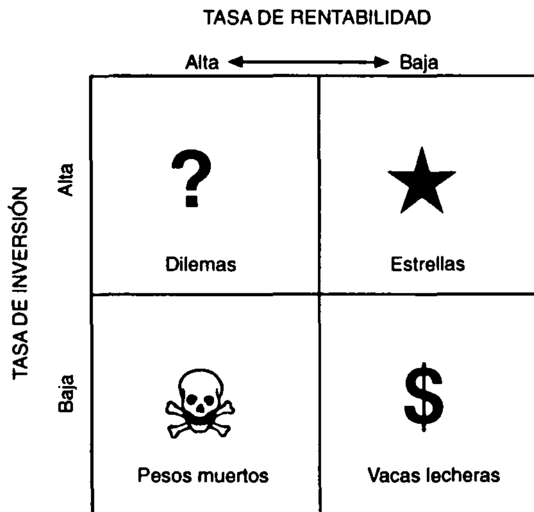


Figura 6-11: *Visión financiera del portafolio de sectores estratégicos*

crecimiento. Así podemos imaginar un corolario "financiero" (figura 6-11, página 205) de la representación tradicional del portafolio de sectores estratégicos (figura 6-10).

Basta mirar el portafolio de sectores estratégicos en un espejo para pasar de la visión de marketing a la visión financiera. Marketing y finanzas son *dos* lenguajes que permiten apreciar *una* situación estratégica de la empresa.

Ciclo de vida

Se ha visto que el concepto de ciclo de vida no se aplica a los productos sino a los sectores de la empresa. La representación tradicional del ciclo de vida consiste en trazar la curva de las ventas en función del tiempo (figura 6-12).

Las ventas evolucionan según una curva en forma de campana que se puede dividir en cuatro o cinco fases: introducción, crecimiento, estancamiento (madurez), decadencia. Sin embargo, como ya lo hicimos notar, la variable TIEMPO es subjetiva: la unidad de tiempo utilizada para medir el ciclo de vida de un sector varía según la naturaleza del sector. El concepto de portafolio de sectores permite substituir la visión tradicional del ciclo de vida por otra representación en función de las carac-

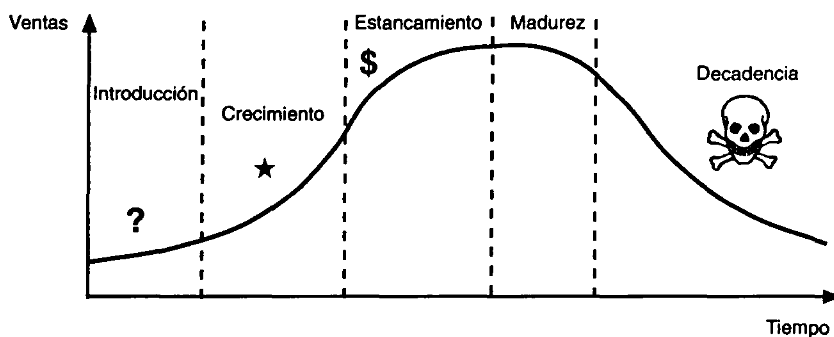


Figura 6-12: *Ciclo de vida en función del tiempo*

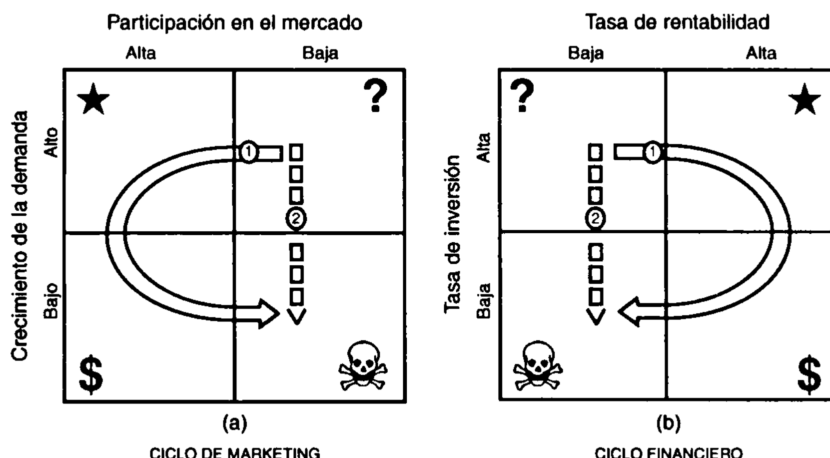


Figura 6-13: *Ciclo de vida estratégico*

terísticas comerciales (participación en el mercado, crecimiento de la demanda) o financieras (ingresos, egresos) de un sector (figura 6-13 a, b).

Dos ciclos de vida posibles aparecen entonces. El ciclo 1 o *ciclo del éxito* es el que sigue el sector que pasa sucesivamente del estado de dilema, al de estrella, luego al de vaca lechera y, finalmente, al de peso muerto. En efecto, según este escenario, la empresa arranca en un sector en el cual el crecimiento de la demanda es elevado, crece más rápido que la demanda, y, por lo tanto, aumenta su participación y su rentabilidad, luego se debilita la demanda, la empresa disminuye sus inversiones y conserva así una rentabilidad elevada; la demanda se vuelve tan débil que no se justifica mantenerse en este sector decadente: la empresa liquida poco a poco los activos invertidos en el sector, las ventas bajan, la participación baja, la rentabilidad baja, el sector está "muerto".

El escenario anterior se desarrolla en el tiempo. Se encuentran en realidad las cuatro fases de la visión tradicional: introducción/dilema, crecimiento/estrella, estancamiento/vaca lechera, decadencia/peso muerto. Sin embargo, existe otro escenario estratégico posible, otro ciclo de vida potencial. El ciclo 2 es el *ciclo del fracaso:* el sector recién nacido pasa directamente del

estado de dilema al de peso muerto. La empresa, incapaz de aumentar su participación relativa, se mantiene en una situación marginal y no rentable a lo largo de la vida del sector. La subinversión en un sector de alto crecimiento impide que la empresa alcance el *umbral de penetración útil del mercado*, es decir, una participación en el mercado suficiente para obtener una rentabilidad satisfactoria y un margen de maniobra estratégico ante los competidores.

Dos errores estratégicos clásicos empujan a los sectores hacia el ciclo del fracaso: la subinversión en la fase de introducción y la sobreinversión en la fase de estancamiento. En el segundo caso, el dinero gastado en un sector-vaca lechera le hará falta a otro sector-dilema, que queda condenado al ciclo del fracaso. Este ejemplo demuestra la utilidad del portafolio de sectores: permite no solamente emitir un diagnóstico sobre cada uno de los sectores sino también comprender la interacción estratégica — comercial y financiera — entre los sectores; el fracaso en un sector puede tener su raíz en una mala estrategia en otro sector.

Diagnóstico

Para transformar el *concepto* de portafolio de sectores en una *herramienta* de análisis estratégico, es necesario cuantificar los ejes en vez de reducirlos a dos categorías discretas: *alta* y *baja*. Con este fin se utilizará una escala semilogarítmica (figura 6-14) y se seguirán las etapas siguientes:

1. Determinar el valor del punto mediano en la ordenada (escala normal)

En el punto mediano se sitúa el valor promedio del crecimiento de la demanda ($\overline{G}_D$) en la industria en que la empresa opera. Se encuentra este valor como resultado de una encuesta, de una investigación de mercado, o del análisis de datos económicos publicados.

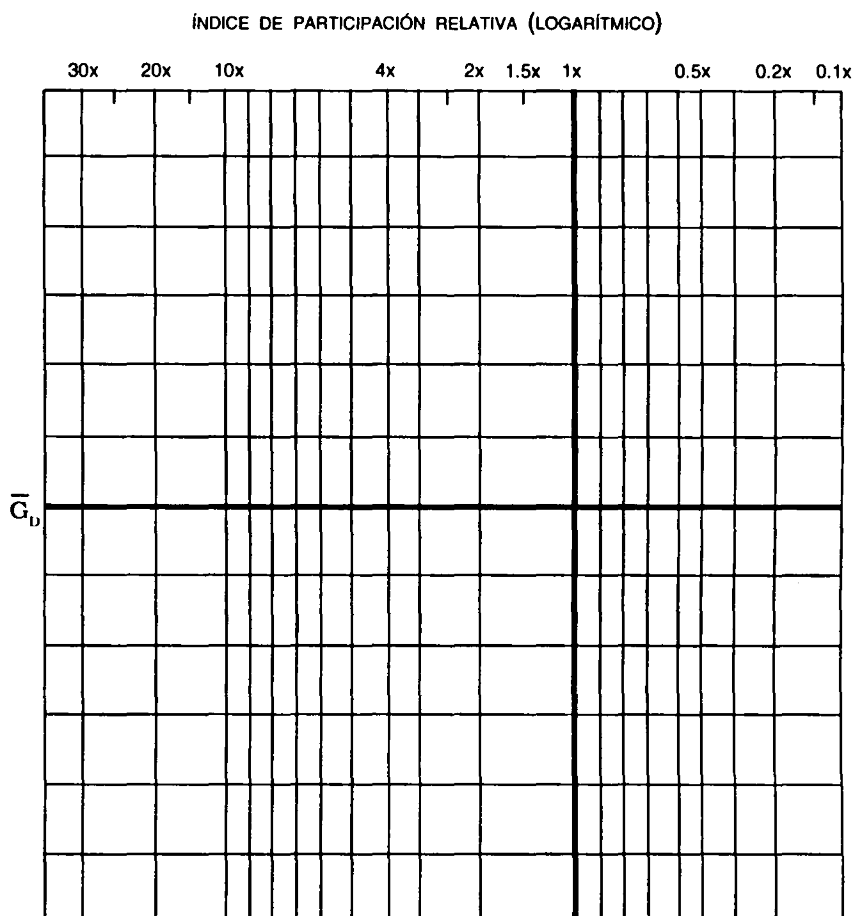


Figura 6-14: *Modelo para la construcción del portafolio de sectores (escala semilogarítmica)*

2. *Graduar el eje vertical*

Si el valor del punto mediano es del 10%, por ejemplo, se gradúa la escala a partir de este punto, hacia abajo (9, 8, 7, etc.) y hacia arriba (11, 12, 13, etc.). Los sectores situados arriba de la línea mediana son aquéllos en los cuales el crecimiento de la demanda es *alto*, o sea, más elevado que el promedio. Los sectores situados debajo de la línea mediana son los de bajo crecimiento.

3. Graduar el eje horizontal (escala logarítmica)

En el eje horizontal figura la participación *relativa* de la empresa, definida como la razón entre las ventas de la empresa en un sector y las ventas del competidor líder en ese sector.

Si la empresa X tiene ventas anuales de $3 000 en el sector α, donde el líder allí es Y con ventas anuales de $10 000, la participación relativa* de X en α es

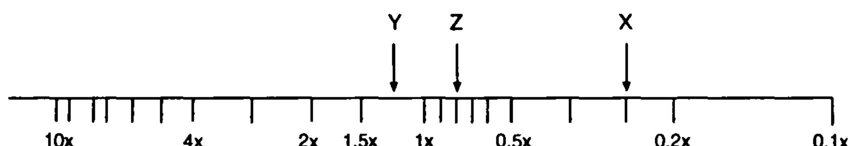
$$\frac{3\ 000}{10\ 000} = 0.3\ \text{x}.$$

Supongamos que la empresa Z sea la segunda más grande en el sector α con ventas de $8 000 por año. Su participación relativa sería

$$\frac{8\ 000}{10\ 000} = 0.8\ \text{x}.$$

En cuanto al líder, se representa su participación relativa en función de las ventas de la segunda más grande empresa. En este caso, la participación relativa de Y sería

$$\frac{10\ 000}{8\ 000} = 1.25\ \text{x}.$$



Si dos empresas compartieran el liderazgo del mercado de α, sus participaciones relativas serían iguales a 1x.

En resumen, el líder se posiciona en el eje horizontal con respecto al segundo competidor; todos los demás competidores se posicionan en relación con el líder. La participación relativa

*Así definida, la participación relativa tiene una medida diferente de la que adopta el proyecto PIMS. Hemos visto (capítulo 4) que en el mencionado proyecto, la participación relativa se definió como la razón entre la participación en el mercado de la empresa considerada y la suma de las participaciones de las tres empresas más importantes en tal sector.

será *alta* si su valor es superior a 1, y *baja* si es inferior a 1. A veces se coloca el límite entre *alta* y *baja* en un punto a la izquierda de 1 (1.5, por ejemplo) cuando se representan portafolios en una industria en la cual hay mucho autoconsumo o mercados cautivos.

> *Ejemplo: Si una compañía química produce 1.2 veces más tolueno que el segundo competidor, esto no quiere decir que sea el líder en el mercado del tolueno si, por otro lado, consume la mitad de su propia producción para satisfacer las necesidades internas para la fabricación de benzol (mezcla de benceno y tolueno). Para no llamar líder a una firma que tiene elevada tasa de autoconsumo, se colocará arbitrariamente el límite entre participación alta o baja con respecto al punto 1.5x.*

4. Representar y posicionar los sectores estratégicos

Cada sector está representado por un círculo cuya área es proporcional a las ventas anuales realizadas por la empresa en dicho sector. Utilizando una plantilla, se representará el sector en el cual la empresa vende $100 000 anualmente, por un círculo dos veces más grande que el que designa un sector en que las ventas no son sino de $50 000 al año. Se coloca el centro del círculo en las coordenadas: participación relativa, crecimiento de la demanda.

La figura 6-15 (página 212) reproduce el portafolio de sectores de una empresa real. Cada círculo representa un sector o un segmento estratégico, según el nivel de agregación al que se quiera hacer el análisis. Un primer vistazo permite emitir un *diagnóstico estático*: la empresa de que se trata tiene un portafolio equilibrado, sus sectores están repartidos en los cuatro cuadrantes del portafolio. Las vacas lecheras responden a las necesidades de los dilemas; contribuyen también a las utilidades. Los dilemas son la garantía del crecimiento futuro. Las estrellas sostienen el crecimiento actual. Algunos pesos muertos permiten mantener el nivel de ventas, aunque no contribuyen ni al crecimiento ni a la rentabilidad. Supervivencia, crecimiento, rentabilidad: en el portafolio 6-15, se satisfacen las tres voluntades organizacionales de la empresa. Ésta es fundamentalmente sana.

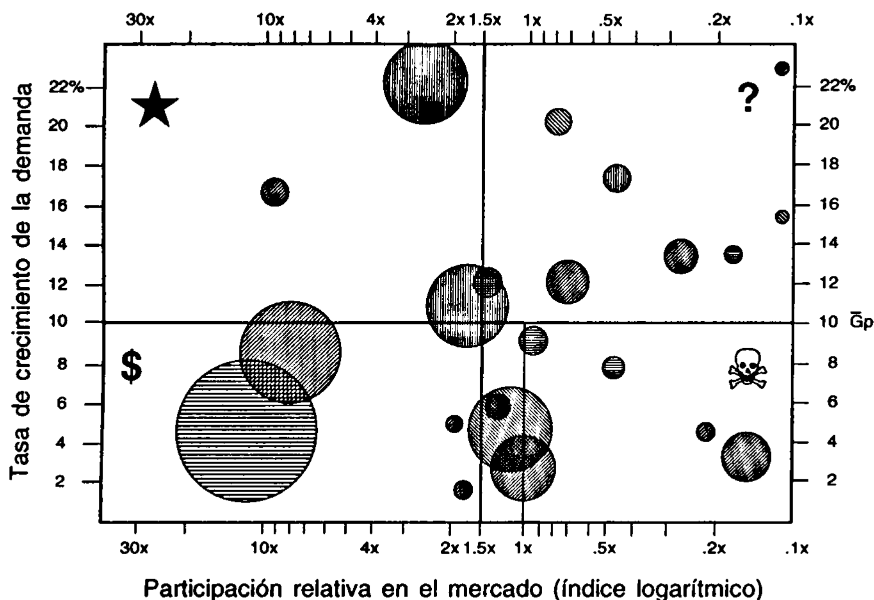


Figura 6-15: *Ejemplo de portafolio equilibrado*

La figura 6-16 ilustra dos enfermedades del portafolio. El portafolio (a) es *anémico*. No contiene sino dilemas y pesos muertos. Se puede suponer que con el transcurso del tiempo todos los dilemas siguen el ciclo del fracaso y pasan directamente al estado de peso muerto. La empresa anémica se encuentra en un callejón sin salida: no tiene vacas lecheras para alimentar sus dilemas y propulsarlos hacia el ciclo del éxito. Si no hace nada, la subinversión continua en los dilemas la condena a la quiebra por crisis de liquidez, o a ser absorbida por una firma que tiene liquidez pero que busca oportunidades de crecimiento. Para tratar de salir del callejón estratégico en el cual se encuentra, la empresa tiene tres opciones:

- Liquidar los pesos muertos y colocar todos sus recursos en algunos dilemas bien escogidos. Pero ¿es posible? ¿Tienen todavía algún valor los activos inmovilizados en la producción de los pesos muertos? ¿La liquidación de un peso muerto no afectaría a las ventas de productos derivados que pueden ser dilemas?

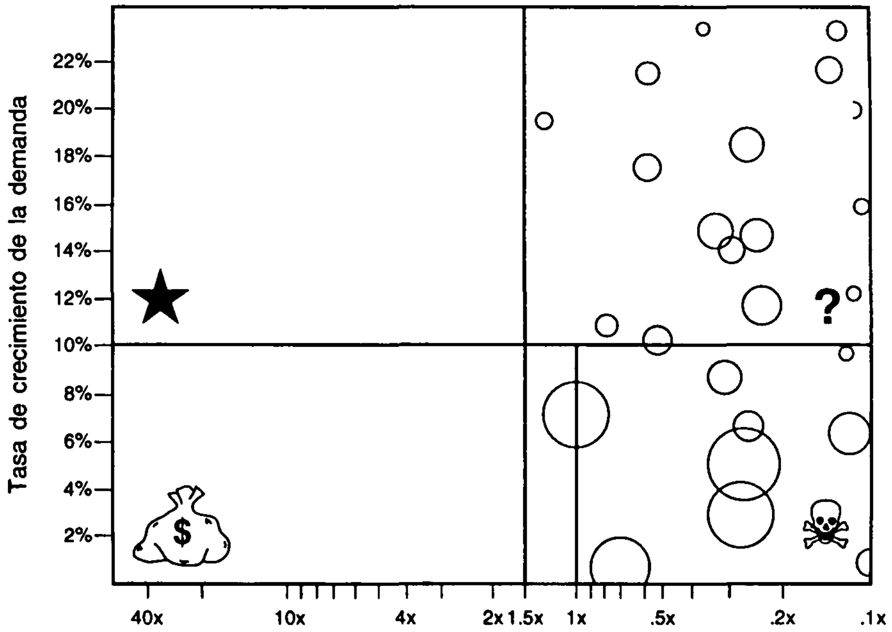


Figura 6-16 (a): *Portafolio anémico*

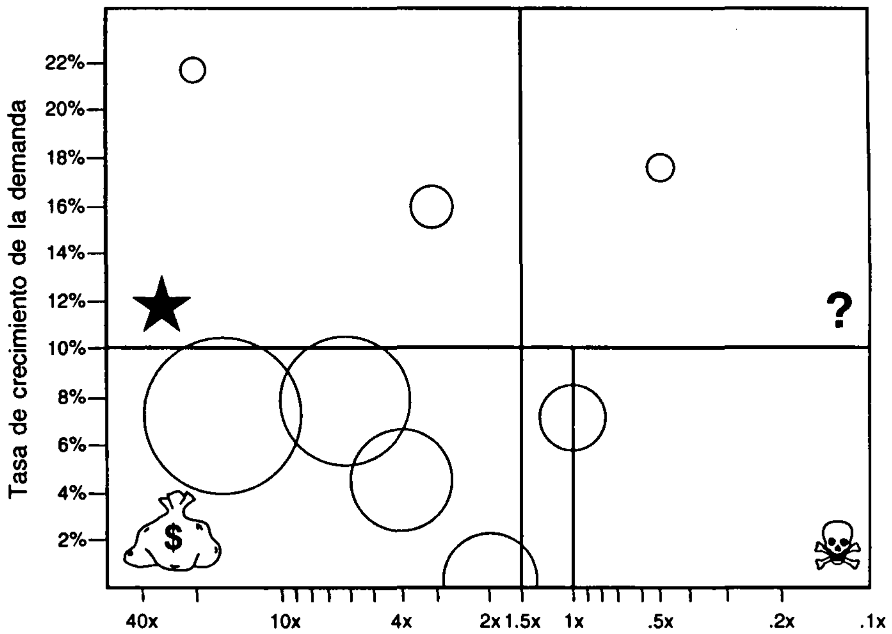


Figura 6-16 (b): *Portafolio obeso*

- Reestructurar financieramente la empresa, es decir, compensar con la inyección de patrimonio y deuda (crecimiento extrínseco) la falta de capacidad de crecimiento intrínseco.
- Fusionarse con una empresa que sufre la segunda enfermedad del portafolio: la *obesidad.*

La figura 6-16(b) reproduce un portafolio *obeso.* La empresa obesa tiene superabundancia de vacas lecheras. Es muy rentable a corto plazo, pero no tiene crecimiento. Opera en sectores de bajo crecimiento. Es generalmente una firma tradicional, conservadora, prisionera del pasado, que reinvierte sistemáticamente en los sectores que forjaron su gloria hace diez o veinte años. Si no se cuida, seguirá tranquilamente el ciclo de vida de los sectores que explota, envejecerá y morirá con ellos, a menos que un competidor astuto se dé cuenta de que la mencionada empresa tiene mucho dinero, quizás algunos activos inmovilizados subevaluados ... y, en este caso, hará una oferta pública de compra de las acciones de la empresa, adquirirá su control, luego la sangrará de su liquidez y de algunos activos para pagar la compra de sus acciones. La habrá comprado con su propio dinero, sin gastar ni un centavo. En todos los países existen empresarios que tienen fama por haber realizado este tipo de operación ...

El portafolio de sectores es, en cierta forma, una radiografía estratégica de la empresa. Revela, cuando es el caso, ciertos desequilibrios fundamentales entre los sectores que contribuyen a la supervivencia, al crecimiento (dilemas, estrellas) y a las utilidades (vacas lecheras). Mediante el equilibrio del portafolio, el gerente-estratega busca el equilibrio de crecimiento que le permita aprovechar plenamente la capacidad de crecimiento sostenible de la empresa.

Al comparar los portafolios de sectores de una empresa año tras año se puede emitir un *diagnóstico dinámico* de su evolución. Comparemos tres casos de empresas (figuras 6-17 a, b, c). En cada caso, los círculos gruesos representan la posición de los sectores al final del año de referencia, mientras que los círculos finos indican la posición de los sectores al final del año siguiente.

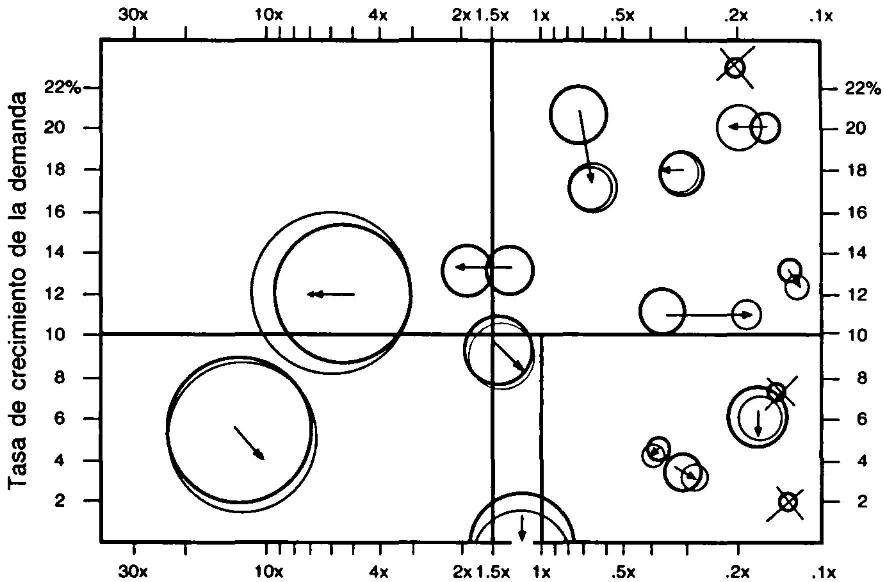


Figura 6-17 (a): *Diagnósticos dinámicos de tres portafolios. Empresa A*

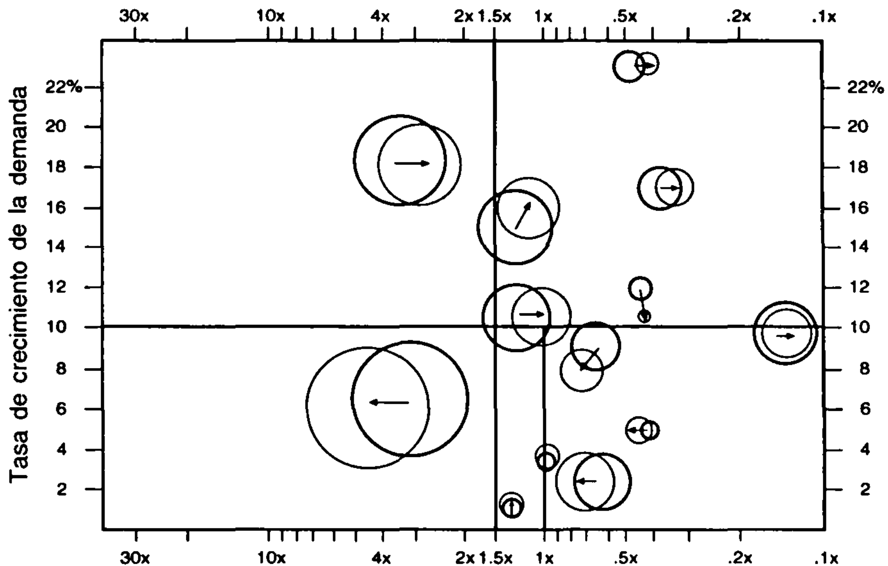


Figura 6-17 (b): *Empresa B*

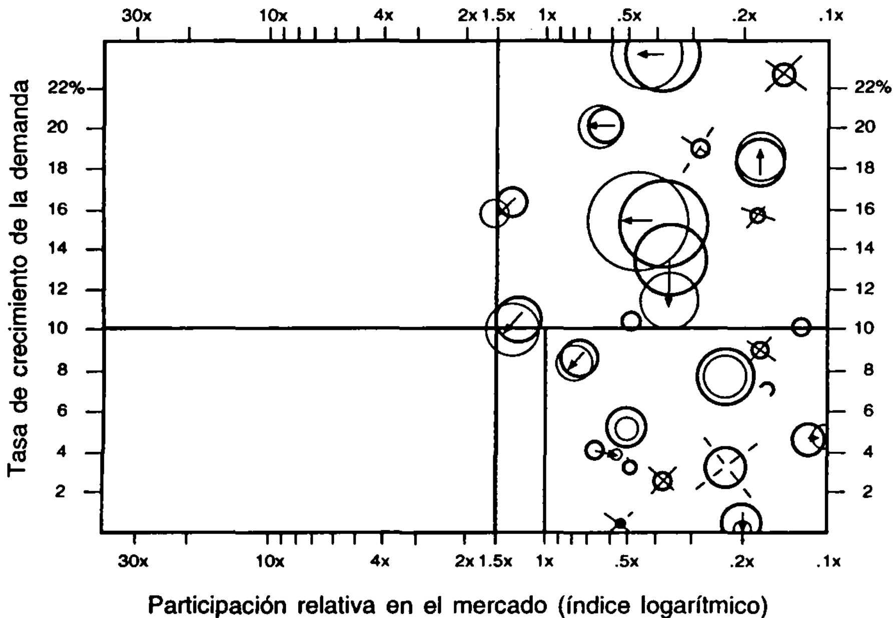


Figura 6-17 (c): *Empresa C*

Diagnóstico:

La firma A tiene un portafolio equilibrado desde el principio, y lo mantiene. Escoge sus dilemas, es decir, invierte en algunos — lo suficiente para que arranquen dentro del ciclo del éxito — y sacrifica otros. Liquida varios pesos muertos y no invierte en ninguno. Tiene una tasa de inversión satisfactoria, pues nuevos dilemas y estrellas surgen a medida que desaparecen los pesos muertos. La firma A es fundamentalmente sana.

La firma B tenía al principio un portafolio relativamente bien equilibrado, pero su situación va deteriorándose. Comete los dos errores estratégicos más comunes: subinversión en los sectores de alto crecimiento (sin duda con el pretexto de que no son suficientemente rentables), y sobreinversión en los sectores de bajo crecimiento (los más rentables a corto plazo). La firma B no tiene estrategia, va dilapidando sus recursos, hipotecando su porvenir.

La firma C es anémica. Sin embargo, vemos que desarrolla una estrategia para tratar de corregir su estado. Liquida sistemáticamente los pesos muertos y algunos dilemas, y apuesta

todos sus recursos a otros dilemas bien escogidos. Gana participación en ellos. Si un día alcanza el cuadrante de las vacas lecheras, la empresa habrá recuperado su equilibrio de portafolio.

Uso y límites del análisis de portafolio

El portafolio de sectores sirve a la vez de marco conceptual y de herramienta técnica del análisis estratégico. Sin cuantificar precisamente las coordenadas, permite caracterizar los sectores con miras a explicar las "propensiones estratégicas" de los dirigentes (figura 6-18).

En efecto, una vez que los gerentes hayan *percibido* tal sector como un peso muerto, optarán naturalmente por una política de desinversión gradual o de liquidación de ese sector. La propensión estratégica en una estrella será de "*laisser-faire*",

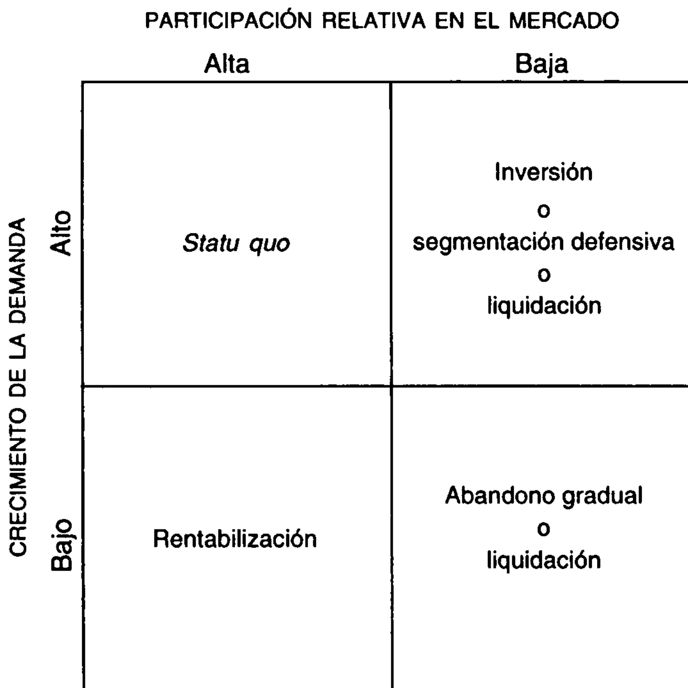


Figura 6-18: *Propensiones estratégicas*

mientras que se buscará maximizar la utilidad en las vacas lecheras. Entre los dilemas se tendrá que escoger: invertir masivamente en algunos para volverse líder en ellos, o segmentarlos para reducir el tamaño del mercado objetivo y el nivel de inversión requerido para propulsarlos hacia el ciclo del éxito; algunas veces será necesario liquidar ciertos dilemas si se considera que no podrán hacerse las inversiones necesarias para lograr el umbral de penetración útil del mercado en ellos.

La representación del portafolio de sectores hace resaltar las estrategias deseables *a priori*, o "propensiones estratégicas", en cada uno de los sectores de la empresa. Tiene la bondad innegable de forzar selecciones estratégicas y de evitar que los gerentes caigan en la trampa del compromiso estratégico: alguno quiere invertir a fondo en un dilema, otro quiere liquidarlo, y el gerente general-conciliador los pone de acuerdo decidiendo invertir moderadamente. El compromiso estratégico lleva a la peor de las soluciones. La esencia de la estrategia es la capacidad de escoger.

El portafolio de sectores es una herramienta técnica porque pueden graduarse sus ejes y así se puede ubicar con precisión un sector. Comparando año tras año, se sigue la evolución del portafolio. Al diagnóstico estático se añade un diagnóstico dinámico del portafolio. No obstante, el portafolio de sectores es una herramienta analítica sumamente peligrosa que puede conducir a errores estratégicos graves, cuando se emplea como única herramienta de análisis o cuando no se debiera utilizar.

He aquí, entonces, tres reglas de seguridad que deben observarse en la manipulación del portafolio de sectores:

1. Asegurarse de que la definición de cada sector es operacional y uniforme para todos los competidores. Un sector está definido de manera operacional siempre y cuando que corresponda a una unidad estratégica fácilmente identificable en los ejes producto, mercado, tecnología, competencia. De nada serviría definir un sector como, por ejemplo, "música para jóvenes" puesto que no están suficientemente definidos los ejes producto (¿qué tipo de música?), mercado (¿qué rango de edad?) y tecnología (¿casete o disco?).

La definición del sector debe ser igual para todos los competidores en ese sector porque, de otra manera, aparecerán

contradicciones entre el posicionamiento del sector en el portafolio y sus características financieras.

Ejemplo: Una empresa tiene participación relativa muy baja en el sector de los circuitos integrados. Sin embargo, comprueba que logra su mejor tasa de rentabilidad en ese sector. El crecimiento de la demanda es bajo. Aparentemente existe una contradicción entre el posicionamiento del sector (peso muerto) y sus características financieras, que son las de una vaca lechera. Analizando la situación más de cerca, se descubre que dicha empresa fabrica sobre pedido circuitos integrados especiales. Sin embargo, calculó su participación relativa en relación con los fabricantes de circuitos integrados estándar. En realidad domina su sector de especialización y no debiera compararse con los generalistas.

2. *Nunca utilizar el portafolio de sectores como única herramienta del análisis estratégico.* Se puede comparar el análisis estratégico con un diagnóstico médico. El médico hace varios análisis antes de emitir un diagnóstico. Un análisis no le da sino presunciones. Varios análisis lo convencen de la exactitud del diagnóstico y le permiten prescribir un remedio. En la misma forma se debe conducir el análisis de portafolio. Es preciso utilizarlo simultáneamente con otras herramientas analíticas, a fin de hacer resaltar una convergencia de conclusiones que autoricen un diagnóstico.

3. *El análisis estratégico permite identificar las estrategias deseables a priori. Haga un análisis competitivo antes de decidir si la estrategia deseable es también factible. No pase nunca directamente del análisis de portafolio a la decisión estratégica final.*

Es deseable *a priori* liquidar un peso muerto, pero hay que prever el efecto de esta liquidación no solamente sobre el resto del portafolio de la empresa, sino también sobre los portafolios de los competidores. ¿Le estaríamos dejando el campo libre a un competidor en este sector? ¿Le permitiríamos adquirir una posición de fuerza que podría luego transferir a otro sector?

Cabe anotar que el análisis del portafolio de sectores se basa en la doble relación de equivalencia:

1. Ingresos = f (participación en el mercado)
2. Egresos = f (crecimiento de la demanda)

Ahora bien, los resultados del banco de datos PIMS mostraron que esas relaciones no son ciertas cuando prevalecen las siguientes condiciones:

(1)	(2)
• Hay poco efecto de la experiencia y poco valor agregado. • Algunos competidores se benefician de un abastecimiento privilegiado. • Los competidores no utilizan sus capacidades en la misma proporción. • Hay efectos de moda en ciertos productos o ciertas marcas. • La palanca de marketing es muy fuerte.	• La intensidad de capital es baja. • Existe un régimen de precios vigilados. • Existe una importación de contrabando. • La demanda es muy estacionaria. • El ciclo de vida del producto es corto.

El análisis del portafolio no es, desde luego, sino una de las herramientas del análisis estratégico. Es conveniente completarlo con el análisis competitivo.

ETAPA # 9 ANÁLISIS COMPETITIVO

→ ESTRATEGIAS SECTORIALES FACTIBLES

Cuídense de tomar sus deseos por realidades ... A veces el análisis del portafolio (enfoque interno) muestra que una estrategia es deseable ... pero la confrontación con la realidad externa (análisis competitivo) demuestra que dicha estrategia conduciría a un desastre. Lo deseable no siempre es factible.

Ejemplos: 1. *Una firma de productos químicos produce benceno y benzol (producto derivado del benceno). La gráfica de su portafolio muestra que está en posición de peso muerto en el benceno y de estrella en el benzol. Antes de "liquidar el benceno" (estrategia deseable a priori) debe considerar el efecto de su decisión sobre su estrella ...*

2. *Un asesor concluye su análisis del portafolio de un banco con estas palabras: "Las cuentas corrientes son pesos muertos". Sin embargo, el banco tiene que ofrecer un servicio integral, incluyendo cuentas corrientes, sin importar dónde están en la matriz.*

El análisis competitivo es, por lo general, el pariente pobre del arsenal analítico del estratega. ¡Cuántas empresas son capaces de analizar hasta el más ínfimo detalle sus costos según varios sistemas contables, pero sólo conocen de sus competidores los chismes que traen los vendedores! Los sistemas de información gerencial, cuando existen, son casi siempre introvertidos. Sin embargo, el éxito o el fracaso de una estrategia es relativo a la competencia, la cual genera oportunidades y restricciones en el ambiente externo. Como sucede en el ajedrez, es el contrincante quien crea una apertura (oportunidad) o bloquea un movimiento (restricción). La estrategia empresarial en una economía abierta es, ante todo, *competitiva*. ¿Será por pudor por lo que los dirigentes vacilan en analizar las acciones de un contrincante? ¿Esperan reciprocidad si lo hacen? Quizá, pero hay otros dos factores que contribuyen a desechar el análisis competitivo: 1) Nunca parece urgente. 2) No se sabe cómo se hace. En el mejor de los casos, nos contentamos con recopilar informaciones por aquí y por allí; pero, como lo hace notar Michael Porter: "Acumular información es una pérdida de tiempo si no se tiene en cuenta en la formulación de la estrategia".[4]

El análisis competitivo se realiza en tres etapas:

1. Recopilación de datos

2. Establecimiento del "perfil" del competidor
3. Simulación

1. ¿Qué datos buscar sobre la competencia y dónde buscarlos? Siendo la finalidad predecir el comportamiento de un competidor y comprender el porqué de sus acciones, se buscan principalmente cuatro tipos de información sobre él: su estrategia actual, sus capacidades, sus objetivos y su filosofía. Para evaluar la estrategia y las capacidades se requiere información cifrada, mientras que sus objetivos y su filosofía pueden aprehenderse cualitativamente.

En el caso de empresas inscritas en bolsa, es fácil obtener los informes financieros de un competidor. La mayoría de los informes financieros están precedidos de un análisis de la situación de la empresa que da una visión general de sus objetivos, de su estrategia y, a veces, incluso de la filosofía de sus dirigentes. Las asociaciones industriales, y en ciertos países los bancos de datos y las cámaras de comercio, son otras fuentes posibles de información.

No obstante, tarde o temprano al investigador le tocará buscar información no publicada. Dejemos de lado el método directo (espionaje), pues con frecuencia los métodos indirectos — y más honorables — permiten lograr el mismo resultado. Por ejemplo: Queremos conocer la producción de yogur de un competidor. Hay varios caminos posibles, y uno de ellos es el de preguntar. Existen algunos competidores que no encierran en el misterio sus actividades. Podríamos también obtener información sobre su equipo y deducir su capacidad de producción, y estimar sus ventas a partir de una muestra de almacenes. Asimismo, puede buscarse información sobre sus compras de materia prima (leche y frutas, por ejemplo) y deducir su producción.

La recopilación de datos está más limitada por la disponibilidad de tiempo y la imaginación del investigador que por los obstáculos a la difusión de información erigidos por los competidores (salvo en sectores de alta tecnología).

La información cualitativa se encuentra en los periódicos, en los discursos de los dirigentes de las empresas competidoras y en las opiniones de sus proveedores y sus clientes. Finalmente, ciertas firmas especializadas, como la DAFSA* en Europa

y Arthur D. Little** en Norteamérica, ofrecen los servicios de información económica en varios sectores industriales y de análisis estratégico de las principales firmas en esos sectores.

2. ¿Cómo establecer el *perfil estratégico* de un competidor? En otras palabras, una vez obtenida la información mencionada, ¿cómo ordenarla e interpretarla para que surja el perfil estratégico del competidor? La manera más lógica de proceder es repetir las etapas del proceso de decisión estratégica, pero esta vez para el competidor y con los datos disponibles sobre él (figura 6-19).

No todos los competidores tienen la misma misión. Las diferencias no aparecen a primera vista, pero se reflejan en el comportamiento y las preferencias sistemáticas de las empresas.

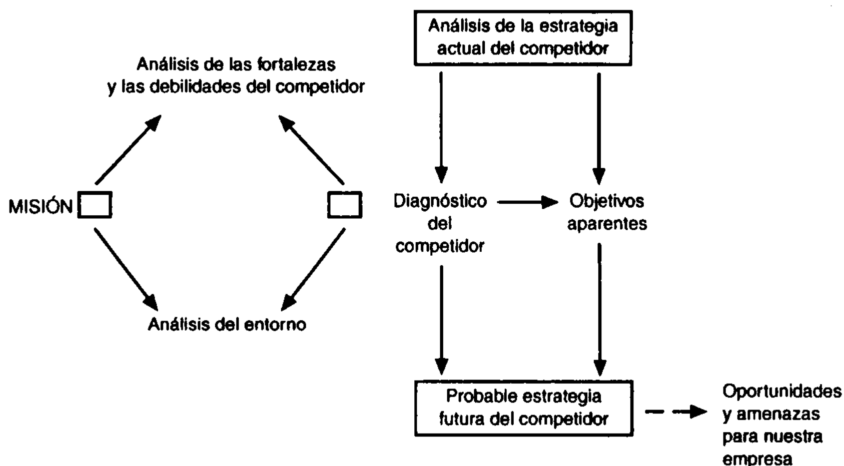


Figura 6-19: *Elaboración del perfil estratégico de un competidor*

---

*DAFSA: Société de Documentation et d'Analyses Financières, 125, rue Montmartre, Paris II, France.

**Arthur D. Little, Decision Resources (INFOTRAN), Acorn Park, Cambridge, Massachusetts 02120, USA.

Tal compañía busca sistemáticamente los mercados extranjeros, tal otra los evita. Una se endeuda al máximo, otra protege a cualquier precio su independencia financiera. El conocimiento del comportamiento básico de un competidor es una carta valiosa cuando se trata de atacarlo apostando sobre cómo va a reaccionar, razón por la cual el esclarecimiento del perfil estratégico de un competidor comienza por el examen de su misión y de su comportamiento.

Es particularmente interesante hacer un análisis del portafolio de cada uno de los principales competidores. Esto permite localizar sus fortalezas *actuales*, mientras que la percepción que tenemos de un competidor está generalmente ligada a sus fortalezas pasadas. El gigante de hoy no es necesariamente el competidor más peligroso de mañana.

A partir del análisis estratégico de un competidor es posible determinar su probable estrategia futura teniendo en cuenta sus desequilibrios actuales, los compromisos estratégicos irreversibles que ha adquirido, sus objetivos aparentes y su comportamiento habitual frente a ciertas alternativas. El esclarecimiento del perfil estratégico de un competidor permite no solamente profundizar en el conocimiento que de él tenemos, sino también prever su estrategia futura y las amenazas y oportunidades que genera para los otros competidores.

3. ¿Cómo prever la interacción futura entre una amenaza y un competidor? En este caso es necesario recurrir a la *simulación*, o sea, a la imaginación de secuencia de reacciones competitivas desencadenas por la Acción de una empresa. Retomando el paralelo con el ajedrez, una simulación es lo que hace mentalmente un jugador antes de mover una pieza: considera todas las opciones de movimiento, imagina cómo reaccionaría el contrincante a cada opción, cómo reaccionaría él mismo en respuesta al movimiento de su oponente, etc. Finalmente, efectúa el movimiento que optimice su libertad de maniobra, haciendo una hipótesis sobre la reacción del contrincante.

Volviendo a la estrategia empresarial, consideramos la "partida" siguiente entre la empresa X y sus competidores α, β, γ, δ.

El tablero del juego es, en este caso, el "mosaico competitivo".

La empresa X opera en cuatro sectores: A, B, C, D. Como resultado de un análisis estratégico de su portafolio y del portafolio de sus competidores, X ha concluido que:

- Los sectores A y B son sectores de fuerte crecimiento (G_D ↗).
- Los sectores C y D son sectores de crecimiento débil (G_D ↘).
- β es el competidor dominante en el sector A. γ no compite en ese sector.
- La empresa X domina en el sector C, donde α y δ no compiten.
- α es el competidor dominante en el sector D. β no está presente en ese sector.

Ahora X puede dibujar el mosaico competitivo (figura 6-20) y emitir un diagnóstico *a priori* sobre el equilibrio del portafolio de cada competidor:

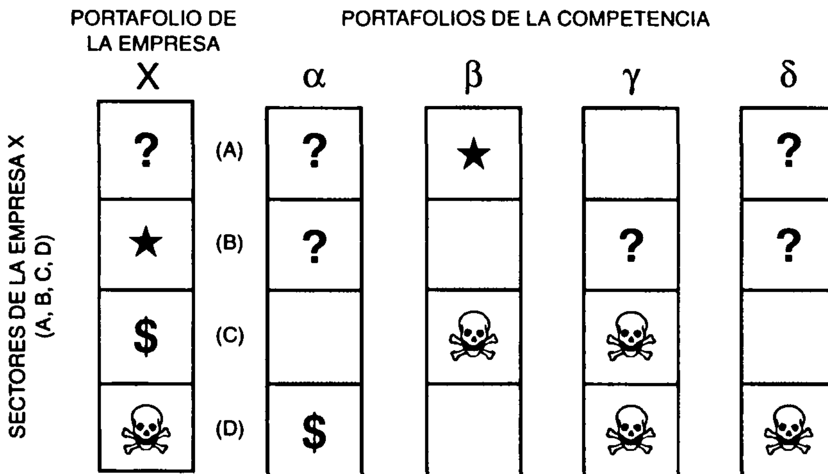


Figura 6-20: *Mosaico competitivo*

- El portafolio de X es equilibrado.
- El portafolio de α está ligeramente desequilibrado financieramente, a menos que la vaca lechera (D) sea suficiente para responder a las necesidades financieras de los dilemas A y B.
- El portafolio de β se halla estáticamente equilibrado, pero cuando la estrella A se convierta en vaca lechera, β no tendrá ningún dilema para explotar y sacar partido de su capacidad de crecimiento. Tendrá un portafolio obeso.
- γ y δ tienen portafolios anémicos.

Observando el mosaico competitivo es fácil imaginar cuáles serán las propensiones estratégicas de cada competidor sobre cada sector. Por ejemplo, la propensión de X sobre D será abandonarlo gradualmente y liquidarlo para invertir en A. Estrategia *deseable* sin duda, pero la simulación de la interacción competitiva entre X y α va a mostrar que esta estrategia, deseable en términos del análisis estratégico "interno", es en realidad muy peligrosa.

En efecto, supongamos que X dispone de los datos siguientes sobre los sectores B y D:

		Precio	Participación en el mercado	Volumen de ventas	Ventas
Sector B	X	$ 20	60%	6 000	$120 000
	α	$ 20	5%	500	$ 10 000
Sector D	X	$ 10	10%	1 000	$ 10 000
	α	$ 10	40%	4 000	$ 40 000

Los dirigentes de X desean abandonar gradualmente el sector D "exprimiéndolo al máximo a corto plazo", y, para hacerlo, piensan aumentar el precio de venta de X en D en un 20%. La utilidad adicional obtenida en D será reinvertida en el dilema A. ¿Es una buena estrategia?

Para saberlo, simulemos lo que pasaría probablemente si X aumentara su precio en D en un 20%.

α, a su vez, encontrará ventajoso subir el precio, comoquiera que D es un sector que está en fase de madurez o decadencia, y, en este caso, no tiene ningún sentido pelear en precios para ganar participación en el mercado. Supongamos, entonces, la verosimilitud de que α sigue el alza del precio y que la elasticidad instantánea de la demanda al precio es despreciable. La tabla siguiente muestra la nueva situación competitiva en D:

		Precio	Participación en el mercado	Volumen de ventas	Ventas	Δ Ventas
Sector D	X	$12	10%	1 000	$12 000	+ $2 000
	α	$12	40%	4 000	$48 000	+ $8 000

α vende cuatro veces más que X y aprovecha, entonces, cuatro veces más que X un alza de precios ¿Qué va a hacer α con los ingresos adicionales de $8 000? Lógicamente, invertir en sus dilemas. Como buen estratega, invertirá en B. Ahora bien, imaginemos, por decir algo, que el sector B sean cajas de chocolates en polvo vendidas en supermercados; supongamos, también, que α hace una inversión de $8 000 en promoción en la siguiente forma: Coloca en cada caja una figurita o un juguete de plástico que le cuesta $1. Por razones de competencia, X está obligado a imitar, y por ello a incluir también en las cajas una figurita que le cuesta $1. Mientras que α gasta $8 000 en promoción, X, que tiene una participación en el mercado doce veces superior (60%/5%), está obligado a gastar $96 000 en dicha campaña. Por querer economizar $2 000 en D, se condena a gastar $96 000 en B, y no los tiene ... Ahora bien, la defensa de su estrella B es crucial, mientras que el sector D no lo es. La simulación de la interacción competitiva entre X y α sobre el conjunto de sus portafolios refuta las conclusiones del análisis estratégico. Este análisis mostraba como deseable un alza de precios en D, mientras que la simulación competitiva demuestra que esta decisión podría conducir a un desastre estratégico.

ETAPA # 10 SIMULACIÓN → INTEGRACIÓN

DE LAS ESTRATEGIAS SECTORIALES A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La simulación es un componente esencial del análisis competitivo. Muchas obras sobre estrategia empresarial hacen creer que el análisis estratégico *per se* permite escoger una estrategia óptima. Esto no es cierto, pues el óptimo que se logra del análisis *estático* de *un* portafolio de sectores estratégicos, raramente es un óptimo cuando se considera la *dinámica competitiva* entre *numerosos* portafolios. Sólo la simulación permite pasar de la identificación de estrategias deseables, a estrategias realizables.

El ejemplo presentado en las páginas anteriores para ilustrar la bondad de la simulación es simplista. X no tiene allí sino cuatro sectores y cuatro competidores, y sólo simulamos la interacción de dos competidores (X, α) en dos sectores (B, D). En realidad, las empresas manejan decenas, centenas, y a veces miles, de sectores frente a más de cuatro competidores. Se hace indispensable un computador para efectuar un análisis competitivo *dinámico* en caso de que nuestra firma emprendiera tal Acción, o un competidor tomara tal iniciativa. La simulación competitiva por computador permite describir posibles escenarios de evolución competitiva, a partir de los cuales el estratega deberá "apostar" a los más probables y tomar las decisiones estratégicas para su empresa, en función de ellos.

La informática posibilita la construcción de una simulación de Gerencia Integral,[5] es decir, de un modelo de compañía con las características de la empresa real que se desea simular. Dicha simulación facilita la elaboración de *estrategias sectoriales* y permite integrarlas en un todo coherente, es decir, una *estrategia global. La* simulación permite identificar inconsistencias internas (v. gr. un desequilibrio presupuestal) en la estrategia escogida, a la vez que su validez externa ante las estrategias previstas de la competencia. Gracias a esta herramienta moderna de la administración de empresas, el gerente integral puede hacer *análisis de escenarios y análisis de sensibilidad* antes de escoger la estrategia definitiva. Son análisis que contestan la

pregunta "¿Qué pasaría si ... ?", dejando al gerente la tarea de imaginar escenarios posibles de evolución de la situación competitiva, y midiendo para cada escenario el efecto de cambios en las premisas del planteamiento inicial.

Además, la simulación muestra que la administración de empresas es parecida al manejo de un sistema complejo: no hay acción independiente, todas las decisiones forman una cadena, y el resultado final depende del eslabón más débil de la cadena. La simulación es una herramienta moderna que facilita el aprendizaje de la Gerencia Integral al demostrar el carácter global de la labor gerencial.

Referencias

1 DE BODINAT, H., MERCIER, V., *L'analyse stratégique moderne*, Harvard-L'Expansion, 1979.

2 TOFFLER, A., *El choque del futuro, El cambio de poder*, Plaza y Janés, Barcelona, 1970.

3 ABELL, D.F., *Defining the Business*, Prentice-Hall, 1980.

4 PORTER, M., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.

5 SALLENAVE, J. P., *SIGMA: Simulación de gerencia integral*, INCOLDA, Bogotá, 1994.

El método Delfi

Anexo al capítulo 6

El método Delfi, desarrollado por Norman Dalkey y Olaf Helmer, reúne un grupo de expertos para predecir el porvenir en un campo que les es familiar. La denominación se deriva de Delfos, ciudad griega célebre por los oráculos que hacía Apolo por boca de la Pitia.

Se pide a los expertos sus opiniones personales y sus reacciones ante dictámenes de otros expertos sobre la evolución del ambiente. Con base en el análisis de sus respuestas se determina el consenso de los expertos en cuanto al futuro probable.

Se distinguen dos tipos de Delfi, según que el método se aplique a la previsión del entorno (Delfi-E) o a la elaboración de políticas de empresa (Delfi-P).

DELFI-E

Se trata de determinar el estado futuro del mercado o del entorno en una industria particularmente inestable. Por ejemplo, se quiere "saber" (o mejor: adivinar, imaginar, predecir, apostar)

cuál será el mercado de equipos especializados en video-comunicaciones en 10 años, con el fin de poder orientar desde el presente las inversiones y la investigación y desarrollo hacia los sectores más prometedores. Es evidente que en este caso los métodos clásicos de previsión son fútiles. Los expertos están de acuerdo en que por lo menos el 80% del equipo de video-comunicaciones que se venderá en 10 años, todavía no se produce hoy industrialmente. Además, la evolución del mercado de las video-comunicaciones es multidimensional, es decir, que está condicionada por un gran número de dimensiones cuyo impacto relativo futuro es aún desconocido. Entre éstas se hallan:

- La innovación tecnológica en los componentes electrónicos.
- La innovación en los sistemas de transmisión digital de la voz.
- La concepción de sistemas de comunicación: concebimos hoy la máquina de escribir, el televisor, la radio, el teléfono y los libros, como elementos distintos de nuestro universo cotidiano. Es posible técnicamente y en este momento integrarlos en un solo sistema de video-comunicación. El problema consiste en saber a qué ritmo se hará la integración.
- La legislación acerca de las comunicaciones y de la transmisión de datos.
- La llegada del TV-cable y de la televisión con peaje.
- El manejo del tiempo libre de los usuarios del sistema.

En estas circunstancias, supongamos que una firma de video-comunicaciones desea "prever a partir de qué año los sistemas integrados (interconectados) de video-comunicación serán comercializados para el uso particular".

Delfi-E procede en tres etapas:

1. Se pregunta a los expertos separadamente cuáles son sus predicciones sobre la evolución de la video-comunicación. Algunos de ellos deben pertenecer a zonas periféricas de la mencionada industria, y así consultamos no sólo expertos en equipos de video-comunicación, sino expertos en informática, en electrónica, en sociología, en comunicación social, etc.

2. Se compilan las predicciones individuales. Eventualmente, un analista solicitará a los expertos clarificar sus respuestas.

3. Se informa a cada experto de las predicciones hechas por los otros y se pide a cada uno revisar sus proyecciones iniciales a la luz de aquéllas de los demás participantes. Se pide también a los que habían hecho proyecciones extremas justificar sus posiciones.

Se repiten las tres etapas hasta que aparezca un consenso; en el caso más favorable, los expertos se pondrán de acuerdo sobre la fecha más probable en que los sistemas de video-comunicación se comercializarán a particulares; en el caso más frecuente, se terminará la interacción de las tres etapas cuando la diferencia entre las fechas más probables de realización del evento sea suficientemente pequeña para las necesidades del solicitante de la investigación, es decir bastante precisa como para orientar la inversión de una empresa en este sector industrial.

DELFI-P

En el capítulo 3 mostramos cuán difícil es obtener en una empresa un consenso sobre los objetivos estratégicos. Cada público, cada coalición, cada individuo "halan las cobijas de su lado" cuando llega el momento de decidir sobre los objetivos organizacionales. En este caso, los objetivos se vuelven blanco de negociación. Algunas veces la negociación es informal (intercambio de favores hasta lograr un acuerdo), y en ocasiones es latente (se juega con los sentimientos, se manipula a un dirigente para que no se oponga abiertamente a un objetivo). Tales procedimientos son particularmente nefastos para la empresa cuando es ella la que paga el precio de intercambio de favores personales, o cuando la unanimidad aparente sobre los objetivos oculta oposiciones sordas que surgirán de un momento a otro y que bloquearán la implementación de la estrategia.

Delfi-P es un método de formalización del proceso de negociación entre los dirigentes, con el objeto de lograr un consenso

de objetivos y políticas. Mientras que Delfi-E es una técnica predictiva, Delfi-P es normativa. El punto común entre las dos radica en que en ambos casos los participantes son invitados a revisar sus posiciones iniciales a la luz de las opiniones de los otros. Delfi-P permite identificar la panoplia de objetivos posibles, de evaluarlos separadamente y de lograr un consenso sobre el objetivo o la política que parece ser la más deseable.

Delfi-P procede en seis etapas:

1. **Formulación del problema:** ¿Por qué tenemos un problema de objetivos (o de políticas)?
2. **Enumeración de opciones:** Objetivos posibles, elección de políticas que respondan a varias configuraciones de objetivos.
3. **Determinación de posiciones iniciales:** ¿Cuáles son los puntos en que hay unanimidad y aquéllos en que hay desacuerdo?
4. **Análisis de diferendos:** ¿Por qué hay desacuerdo? ¿Cuáles son las premisas, los hechos, las opiniones sobre las cuales se apoyan los razonamientos personales para llegar a posiciones opuestas?
5. **Análisis de grupo:** ¿Cómo reacciona el grupo de dirigentes ante los argumentos de cada uno para defender su posición?
6. **Reducción de opciones:** Cada uno reevalúa su posición inicial según el resultado del análisis de grupo, y se reduce entonces el número de opciones.

Al igual que Delfi-E, Delfi-P es un proceso iterativo que termina cuando las opiniones se han reducido suficientemente, esto es, cuando existe acuerdo en los objetivos fundamentales o en las políticas generales.

El método Delfi, que se utiliza desde hace treinta años, tiene sus adeptos y sus detractores. Los primeros piensan que es "el mejor método para prever lo imprevisible" cuando los sistemas clásicos no sirven para nada: hay que escoger entre Delfi y la bola de cristal de los profetas. Los detractores argumentan que una docena de expertos o de gerentes puede equivocarse y,

además, que el consenso respecto a una elección no garantiza necesariamente que ésta sea la buena.

Referencias sobre el método Delfi

CHAMBERS, J. C., MOLICK, S. T., SMITH, D.: *How to Choose the Right Forecasting Technique*, Harvard Business Review, agosto de 1971.

HELMER, O.: *Systematic Use of Expert Opinion*. Documento de trabajo, congreso de la AFAG, noviembre de 1967.

LINSTONE, H., TUROFF, M.: *The Delphi Method: Techniques & Applications*, Addison Wesley, Reading, Mass., 1975.

NORTH, H., PYKE, D.: *Probes of the Technological Future*, Harvard Business Review, junio de 1969.

SAINT-PAUL, R., TENIERE-BUCHOT, P. F.: *Innovation et évaluation technologiques*, Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1974.

SMITH, S., WALSH, J. E.: *Strategies in Business*, John Wiley & Sons, Toronto, 1978.

TUROFF, M.: *The Design of a Policy Delphi*, Technological Forecasting & Social Change, vol. 2, 1970.

7
La competitividad

¡No le tema a la competencia,
témale a la incompetencia!

En la economías abiertas que prevalecen en el mundo de hoy hay empresas ganadoras y empresas perdedoras. Pensar que todas pueden ganar en un entorno competitivo va en contra del fundamento darwiniano de la competencia: sólo los mejores sobreviven. ¿Y quiénes son los mejores? Los más *competitivos*. Esta situación de hecho hace que la Gerencia Integral, definida como "*el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad*" se haya convertido en la forma de gestión imprescindible de las empresas ganadoras.

Puede ser difícil para algunos aceptar la premisa según la cual la competencia es inevitable. ¿No sería mejor soñar con un mundo en el cual no hubiera sino ganadores y todos vivieran en armonía en el paraíso de la excelencia, la calidad total y otras imágenes doradas del folclor empresarial?

En cierta forma, los países comunistas descubrieron que la competencia se puede suprimir dentro de un país, pero no afuera. La economía mundial siempre ha sido capitalista, en la medida en que los países, comunistas o no, tienen que competir entre sí en los mercados exteriores. Un sistema de distribución de inspiración comunista sólo puede pretender satisfacer las *necesidades* de los consumidores; en cambio, en una economía

abierta varias empresas compiten para atraer las *preferencias* de los consumidores.

En conclusión, para el empresario de hoy, el problema de fondo no es saber si el producto corresponde a la necesidad del cliente o si es de "buena calidad" sino, más precisamente, asegurarse de que el consumidor lo prefiera a los demás productos que ofrece la competencia, y lo compre.

La competitividad de una empresa es lo que hace que el consumidor prefiera sus productos y los compre.

La competitividad es la base del marketing. No hay marketing posible sin competitividad, solamente esfuerzos fútiles de venta.

LAS BASES DE LA COMPETITIVIDAD

¿Por qué un consumidor prefiere el producto A al producto B?

En esta pregunta sencilla se resume toda la problemática de la competitividad industrial. Es la pregunta que todo empresario debiera hacerse antes de elaborar cualquier plan.

La respuesta es igualmente sencilla y, por ello, igualmente engañosa: el consumidor prefiere el producto A porque, a su juicio, tiene *más valor.*

La esencia de la competitividad es la creación de valor.

De entre sus diversas acepciones, el único "valor" que nos interesa retener en marketing es el percibido, puesto que sólo el valor *percibido* se compra.

En el capítulo 5 se afirmó que es posible agregar valor percibido al producto tangible y al intangible para mejorar globalmente la competitividad de la empresa. Veamos a continuación de qué manera se puede lograr esto:

Se puede aumentar el valor del producto *tangible* mediante:

- La reducción de los costos y los precios.
- La mejora de la calidad.
- La concepción y el diseño de los atributos del producto.

Y, por otra parte, es posible valorizar los siguientes activos *intangibles* de la firma:

- El servicio.
- El know-how técnico y comercial.
- La imagen.
- La disponibilidad que ofrece el sistema de distribución.

La competitividad por costos

A menudo, cuando se habla de competitividad, se hace referencia a la capacidad de competir a nivel de costos de producción; es decir, se supone que el productor que tiene el costo más bajo tiene la mejor posición para, a su vez, ofrecer el precio más bajo y conquistar el mercado.

Toda la teoría económica clásica del comercio internacional, desde Adam Smith[1] y David Ricardo[2] hasta nuestros días, se basa en el reconocimiento de que ciertas empresas gozan de ventajas competitivas como consecuencia de su posición relativa frente a los factores de producción, y que estas ventajas les brindan una mejor capacidad de competencia en el ámbito internacional.

Si bien es cierto que hoy en día es necesario revisar la teoría económica clásica a la luz de factores que Smith y Ricardo no tuvieron en cuenta, como, por ejemplo, el papel que desempeñan los gobiernos (subsidios, política arancelaria) y el comportamiento del consumidor (no necesariamente en busca del precio más bajo), la competitividad por costos se mantiene como un elemento fundamental de la capacidad de competencia global de toda empresa.

Una firma puede acrecentar su ventaja competitiva a nivel de costos de dos maneras:

a. **Estáticamente**: Reduciendo los costos de los factores de producción a nivel de:

- Recursos humanos (cantidad, nivel, salarios).
- Recursos físicos (insumos, energía).
- Tecnología (de producción o de gestión).
- Costos de capital.
- Infraestructura (transporte, comunicación).

b. **Dinámicamente**: Aprovechando el efecto de la experiencia que determina a qué ritmo los costos van bajando a medida que se acumula la producción. En el tiempo, tres factores bien conocidos se combinan para disminuir el costo unitario de un producto:

- Las economías de escala.
- El efecto del aprendizaje.
- El costo de capital.

La guerra de precios se gana en la batalla de los costos.

Por ello, para la empresa que busca el posicionamiento de valor ③ (ubicada en la posición Precio bajo/Producto funcional, en la figura 5-2, página 128) es imprescindible tener el costo más bajo. Sin embargo, ésta no es la única opción. En efecto, hemos visto que hay otros posicionamientos de valor posibles; todavía la empresa con costos elevados tiene la esperanza de poder ser competitiva si *diferencia* su producto.

La competitividad por la diferenciación del producto

Éranse una vez dos gerentes que creían haber descubierto el secreto de la competitividad. El primero, por lo demás gerente de producción de una gran empresa, afirmó, con la convicción de los iluminados: "¡Dejemos de fabricar tantos modelos diferentes! Fabriquemos uno solo, ¡y así podremos reducir los costos y ganar mucho más dinero!" Su compañero, gerente de marketing, a la vez que negaba con la cabeza, sin poder comprender la miopía del otro, replicó no menos vivazmente: "Todo lo contrario: debemos ofrecer tantos modelos distintos como consumidores haya; de esta manera, cada uno podrá comprar un producto único en el mundo. Ante una oferta así, ¡nadie podrá resistirse, y los clientes pagarán lo que sea por comprarnos!"

Evidentemente, ambos protagonistas de nuestra pequeña fábula, a su manera, tienen razón. En realidad, existen dos maneras de acrecentar la competitividad de la empresa, bien mediante la reducción de costos, o bien, por medio de la atracción que ejercen los atributos diferentes del producto. Así, la competitividad de Volkswagen se basó durante muchos años en la producción a gran escala de un solo modelo; pero hoy en día, Volkswagen busca reforzar su capacidad de competencia a través de un surtido más amplio de vehículos dirigidos a una amplia gama de segmentos de clientela.

Desde el punto de vista del marketing, sólo la diferenciación percibida es importante: es posible que el "champú para niños" de Johnson & Johnson no sea tan diferente de un champú común y corriente; lo importante es que la gente lo perciba como diferente. Podemos incluso identificar ocasiones en que la diferenciación es intangible, y existe solamente a nivel de la marca; es el caso de un computador IBM, comparado por el consumidor con un IBM compatible ("clone").

Esto nos permite afirmar que la diferenciación atañe, potencialmente, a todos los elementos de la oferta de una empresa, tal como lo muestra la figura 7-1.

Producto tangible	*Ejemplos de diferenciación*
* Calidad percibida	Leonisa: Natural Collection
* Atributos	Chocolate Sol: Con o sin azúcar
	Gillette: Prestobarba vs. Daisy
Producto intangible	
* Tecnología	Sony: Televisión en colores
* Servicio	Maytag: Lavadoras
* Imagen de marca	Heinz: Salsa de tomate
* Imagen corporativa	Carvajal
* Sistema de distribución	DIM: Medias

Figura 7-1: *Componentes posibles de las dimensiones tangible e intangible de un producto*

La competitividad global de la empresa

Hemos visto que el tema de la competitividad hay que enfocarlo globalmente, es decir, no sólo a nivel de los costos sino también a nivel de todos los elementos tangibles e intangibles que conforman la oferta.

Por otra parte, el tema se debe estudiar no únicamente en el ámbito nacional sino también a nivel de la capacidad de competencia internacional de la empresa.

El análisis de la evolución de la competencia en los mercados exteriores en los últimos años nos permite presentar las características más importantes para los años 90:

La competitividad de las firmas depende en parte de sus países de origen: algunas naciones son competitivas en ciertas industrias, y otras no.

La competencia se despliega a varios niveles: competencia entre firmas, competencia entre países, competencia entre regiones.

Algunos países compiten a través de las *metacorporaciones*, es decir, mediante entidades económicas que tienen apariencia de empresa privada, pero que, en la práctica, representan los intereses nacionales en su industria. Es el caso de los *keiretsus* en el Japón y de ciertas empresas en la Comunidad Europea.

La naturaleza de la competencia y las fuentes de la ventaja comparativa varían mucho de una industria a otra y de un país a otro.

Los *competidores globales* dominan una *red* de actividades fuera de sus países de origen, y aprovechan ventajas competitivas en todos los eslabones de la *cadena económica*.

La competitividad no es durable sin *innovación*, tanto a nivel del mercado como de la tecnología.

La competitividad no es una situación estática, sino un *proceso dinámico*.

Michael Porter, en su último libro, *La ventaja competitiva de las naciones*,[3] destaca cuatro conjuntos de factores que determinan la capacidad de competencia de una nación y de sus empresas en el mercado mundial:

1. Costos de los factores de producción.
2. Condiciones de la demanda.
3. Estrategia, estructura y tipo de competencia que la compañía enfrenta.
4. Condiciones existentes en industrias conexas.

Estos cuatro factores interactúan para crear la ventaja competitiva de las naciones (figura 7-2). Podríamos resumir los argumentos principales de Porter de la manera siguiente:

a) Según él, en realidad son pocos los factores de éxito heredados que permiten explicar la competitividad de las naciones. Todo lo contrario: estos factores son producto de acciones concretas en cuanto a iniciativas de promoción y a estímulo de

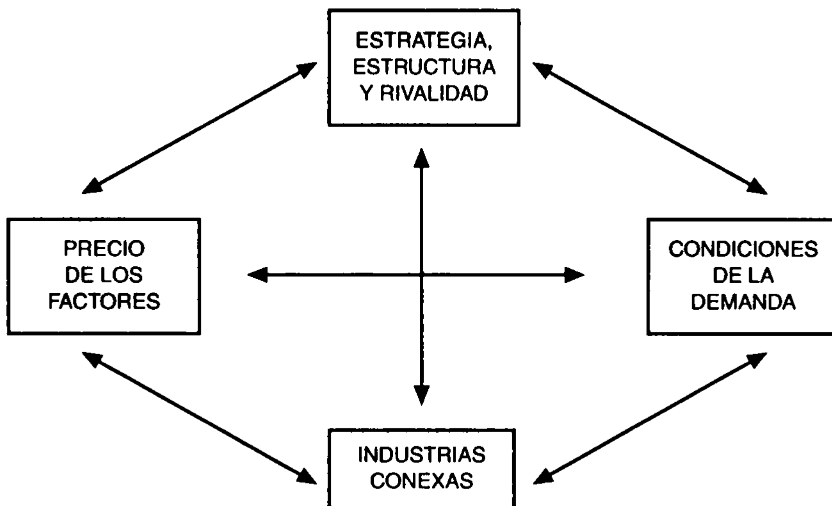


Figura 7-2: *El diamante de la competitividad: factores determinantes de la ventaja competitiva nacional*

la innovación. No es necesario, como creían los clásicos, que un país tenga abundancia de factores de producción para ser competitivo.

Partiendo de una división de los *factores de producción* en recursos humanos, físicos, de capital, de conocimientos, infraestructura y condiciones climáticas, es posible jerarquizar los factores según dos grupos de categorías: básicos y avanzados, por un lado, y generales y específicos, por otro. Veamos en qué consiste cada uno de ellos:

Factores básicos: No requieren ninguna acción para su desarrollo, o una inversión social y privada muy modesta y poco sofisticada (por ejemplo, recursos naturales, clima, trabajo semicalificado y no calificado).

Factores avanzados: Requieren niveles de inversión altos y sustantivos, e incluyen personal altamente calificado y modernas infraestructuras de comunicación. El aporte nacional de factores avanzados se considera clave para brindarle a la industria nacional habilidad para lograr y mantener el éxito, precisamente a causa de su escasez local y de la dificultad para ganar acceso a mercados globales. Además, los factores avanzados desempeñan un papel importante en el proceso de innovación que, por lo demás, debe estar integrado a la estrategia global de la firma.

Factores generales: Pueden aplicarse indistintamente en una amplia variedad de industrias (red de transporte, mercados de capital y pools de trabajo calificado).

Factores específicos: Son factores de producción cuyo uso se limita a sectores concretos de cada industria (bases de conocimiento en áreas específicas, personal altamente especializado, infraestructura).

El aspecto clave es que cada nación debiera comprometerse en el desarrollo de ventajas relativas en los factores avanzados y específicos, únicos que pueden garantizar ventajas durables y defendibles.

b) Una adecuada valoración de las *condiciones de la demanda local* es imprescindible para comprender el mecanismo mediante el cual las empresas locales le brindan nuevos productos al mercado internacional. La sofisticación de los productos y el plazo para su introducción en el mercado dependen fuertemente de las características de la demanda doméstica. Desde este punto de vista, la naturaleza de las necesidades del consumidor doméstico, el tamaño y el modelo de crecimiento del mercado doméstico, y el mecanismo por el cual las necesidades del consumidor local son transmitidas a las firmas foráneas interactúan para crearles una exigencia determinada a las firmas nacionales y aumentar así la calidad de su oferta internacional. Un consumidor difícil en casa es un poderoso estímulo para lograr una fuerte posición competitiva internacional.

c) Las condiciones existentes en las *industrias complementarias*. Los proveedores pueden, por ejemplo, dar un impulso importante permitiendo un acceso temprano, fácil, rápido y, a veces, preferencial a las materias primas al menor costo.

La presencia de industrias conexas competitivas en el ámbito internacional es también una fuente de ventaja competitiva en proporción directa con la interdependencia técnica. Comoquiera que las industrias conexas permiten compartir o coordinar actividades en la cadena del valor, o productos complementarios, el éxito en una industria podría impulsar la demanda de los productos complementarios y tener un efecto positivo en las otras industrias. Este "efecto de cascada" se considera una fortaleza al inicio de su ciclo de vida, cuando las empresas líderes tienen una ventaja en experiencia y conocimientos. Cuando los imitadores proliferan, esta ventaja desaparece.

d) Por las razones que acabamos de exponer, la *estrategia* de la empresa, su *estructura* y el grado de *rivalidad* en el interior del mercado nacional se conjugan para determinar el grado de innovación y el éxito internacional de las firmas locales. El mayor éxito industrial en el plano mundial está íntimamente ligado a una intensa competencia interna que impulsa a las firmas a empujar con fuerza, a innovar y a la expansión audaz en ultramar.

El nivel y la naturaleza de la rivalidad interna se pueden determinar por la actitud gerencial, la estructura patrimonial de las empresas y las características del mercado público de capitales.

El *papel del Estado* en la creación de ventajas competitivas nacionales es, en cierta medida, secundario. Esto es así porque si bien el gobierno puede acelerar o aumentar las desigualdades en las ganancias de las ventajas competitivas (o incluso desacelerarlas y reducirlas), le falta poder para crear una ventaja en ausencia de otros factores favorables. Las políticas públicas ayudan cuando las determinantes subyacentes de la ventaja nacional ya existen. Sin embargo, las políticas gubernamentales influencian con frecuencia la habilidad de las firmas locales para competir fuera de su propio país. Por ejemplo, podemos mencionar los controles y los límites a la inversión externa directa, limitaciones en la exportación de tecnologías patentadas, restricciones al movimiento de personal nacional o extranjero, y control de los flujos internacionales de información. Esa clase de políticas gubernamentales generan oportunidades de éxito internacional para la firma (y a veces tienen un efecto negativo).

Otro factor que merece destacarse es que a menudo el éxito es fruto de la casualidad. En efecto, los eventos coyunturales trastornan las industrias y crean oportunidades para que nuevas firmas entren y nuevos países compitan. Un ejemplo clásico es la emergencia de la industria de licores en el Canadá a raíz de un hecho casual: la prohibición en los Estados Unidos.

Finalmente, este marco de análisis nos permite plantear algunas recomendaciones en materia de políticas públicas para aumentar la competitividad global de una nación:

Primero: Comoquiera que son las empresas las que compiten, y no las naciones directamente, las políticas gubernamentales debieran buscar un entorno motivante creador de oportunidades competitivas y presionar a sus industrias nacionales para lograr una innovación continua. Para ello, los gobiernos debieran evitar hacer inversiones directas.

Segundo: Para sostener la ventaja nacional se requieren innovación y cambios continuos. De esta manera, los gobier-

nos debieran evitar políticas de corto plazo, que crean ventajas estáticas pero socavan la innovación y el dinamismo.

Tercero: Algunas bases de la ventaja nacional son más sostenibles que otras. En consecuencia, los gobernantes debieran concentrarse en motivar el desarrollo de factores especializados y avanzados de la producción, la diferenciación de los productos y la búsqueda de los segmentos de mercado aún inexplorados.

Cuarto: La ventaja competitiva nacional se crea, no en uno o dos ciclos de negocio, sino en varios decenios. Por ello, las políticas gubernamentales más benéficas son las que se basan en horizontes de largo plazo, y no en las fluctuaciones económicas de corto plazo. Finalmente, las firmas nacionales y la fuerza laboral deben comprender y apoyar la primacía de sus intereses a más largo plazo. Esto quiere decir que los gobernantes debieran definir sus políticas más allá del confort inmediato o de los deseos de sus miembros.

Si bien no es una reflexión definitiva sobre el tema, es claro que el enfoque que acabamos de presentar nos ofrece, a los empresarios privados y a los gobernantes, herramientas y orientaciones útiles para garantizar el futuro de nuestros países, en la única forma realista: mediante el logro, el mantenimiento y la ampliación de ventajas competitivas nacionales en el marco de la globalización de mercados. En los años 90, el desarrollo de ventajas competitivas significativas por las empresas de un país está indisolublemente ligado a la posición relativa de su país.

El gran mérito de Michael Porter es haber despertado en el mundo de los negocios una consciencia de la absoluta necesidad de concebir la competitividad como un fenómeno multidimensional y dinámico — y un tema de suma importancia (se trata ni más ni menos de la supervivencia de la empresa) para todos. Como ejemplo de la aplicación del "diamante de la competitividad", la figura 7-3 resume algunas conclusiones del estudio Monitor sobre la competitividad de Colombia en sectores clave de su economía.

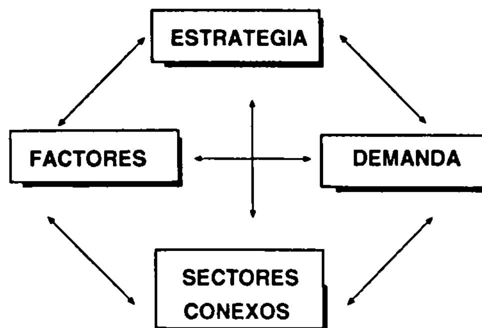
DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD (*Análisis sectorial*)

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

Artes gráficas: Las empresas deben invertir en el desarrollo de un sistema de costo moderno y sofisticado.
Cuero: Las empresas o coaliciones de empresas deben invertir en salones en Nueva York para exhibir los productos de cuero a los compradores norteamericanos de almacenes por departamentos o por especialidades.
Jugos de frutas: Los procesadores deben buscar alternativas de control, en el suministro y calidad de fruta fresca, mediante una integración hacia atrás.

FACTORES AVANZADOS

Jugos de frutas:
Los consorcios de jugos de frutas deben crear un sistema de inteligencia de mercado confiable para controlar la oferta, precios, tendencias de consumo y evolución de los canales a nivel mundial.
Flores:
Mejorar los elementos claves o la infraestructura de aeropuertos tales como bodegas refrigeradas, muelles de carga e instalaciones de inspección.
Cueros/textiles:
Crear un instituto de diseño para el desarrollo de los recursos humanos avanzados, bien capacitados en el área de la moda.
Petroquímica:
Crear un sistema de planificación de distribución.



DEMANDA

Bienes de capital:
El gobierno debería desarrollar planes de compra confiable a largo plazo y distribuir información consistente.
Bienes de capital:
El gobierno debe suministrar información a los proveedores nacionales sobre el por qué las licitaciones son rechazadas.
Jugos de frutas:
Mejorar las normas ambientales que desaniman los productos nacionales de aplicar insecticidas y pesticidas, problemas que evitan la aprobación del USDA.

INDUSTRIAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS

Flores: Levantar las restricciones sobre la importación directa de agroquímicos.
Cuero: Reducir los aranceles sobre el cuero acabado y teñido y pieles curtidas.
Artes gráficas: Las firmas deberían utilizar activamente los recursos de capacitación disponibles, que provienen de los proveedores de materia prima y de maquinaria.
Petroquímica: Explorar vías para facilitar contratos de mediano y largo plazo, entre Ecopetrol y las empresas particulares petroquímicas.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá[4]

Figura 7-3: *Conclusiones de un análisis sectorial de la competitividad de Colombia*

RENOVACIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD

La "aldea global" anunciada por McLuhan[5] se ha convertido en realidad. En efecto, mientras las ideologías pierden cada día más terreno como paradigma político, el mundo de los bloques políticos es sustituido por el mundo de los bloques regionales: zonas económicamente integradas que, poco a poco, pasarán a ser supranaciones.

Liberemos, tan sólo por un momento, las ataduras del espíritu, y hagamos un viaje imaginario dentro de veinte años. ¿Qué aspecto tendrá el mundo que se presenta a nuestros ojos? ¿Qué cambios significativos han ocurrido en el mundo de los negocios?

Aceptando la fragilidad de toda predicción, he aquí algunos escenarios posibles:

- El mundo se ha dividido en entidades económicas supranacionales (los antiguos "mercados comunes"), de las cuales la más grande es la europea, que ahora incluye las repúblicas orientales que formaron parte de la Unión Soviética, y sus antiguos satélites.
- Poco a poco, el poder político ha pasado de las naciones a los gobiernos supranacionales.
- La distinción tradicional entre el sector privado y el sector público prácticamente ha desaparecido. Las estrategias empresariales están integradas a las estrategias nacionales y supranacionales.
- El GATT ha logrado la abolición total de los aranceles; sin embargo, cada supranación prohibe el acceso a sus mercados a través de barreras no arancelarias, o negocia el acceso a cambio de su propio acceso a los mercados o a los recursos de las demás supranaciones.
- Cada supranación se erige en una fortaleza político-económica, basada en una posición de fuerza: las reservas de petróleo para los países de la OPEP, el bajo costo de capital del mercado común asiático, el elevado poder adquisitivo y la capacidad tecnológica en el caso de los europeos y de los norteamericanos.
- Los países que no han podido afiliarse a una supranación y asegurarse así un poder de negociación en el concierto

de las naciones, periclitan y forman el Mundo Olvidado, en otra época conocido como el Tercer Mundo.

- Hay tres tipos de empresas en los países desarrollados:
  - Las *metacorporaciones*: Grupos económicos fuertes, formados con la ayuda de un Estado-padrino para llevar la bandera económica de un país en las industrias globales y en los mercados exteriores. Ejemplos en la industria de las telecomunicaciones son ALCATEL (Francia) y NEC (Japón).

    El poder de estas metacorporaciones no se mide solamente en dinero sino en su alcance de marketing (*marketing reach*), es decir, el acceso potencial que tienen a ciertos mercados internacionales gracias a su red de información (*networking*) y al poder político con el apoyo de su Estado-padrino.
  - Las *empresas-satélite:* Son los proveedores que rodean a las metacorporaciones y viven a su merced. Por lo tanto, no tienen poder de negociación.
  - Las empresas independientes: Se encuentran en las industrias multidomésticas, es decir, en los sectores en los cuales la competitividad de la empresa en el interior de un país no depende de su competitividad en otro país. El desarrollo de las empresas independientes es limitado puesto que no tienen acceso a los mercados exteriores.
- En el Mundo Olvidado no hay sino dos tipos de empresas: satélites e independientes.
- El trueque es la forma de pago más frecuente del comercio internacional, incluso entre los países desarrollados. Grandes compañías de comercio exterior *(trading companies)* dominan la industria del trueque.

Regresemos a la América Latina de hoy y meditemos sobre lo que ocurriría aunque solamente la mitad de estas predicciones se realizaran, y en caso de que América Latina no hiciera nada pronto para ganarse un papel y un poder de negociación en el concierto de las naciones: resulta evidente que el futuro del hemisferio es verdaderamente alarmante. ¿Qué puede hacer, qué debe hacer, América Latina hoy para no caer en el Mundo Olvidado de mañana?

De nada nos sirve plantear el problema de la renovación económica y de la competitividad a nivel de la empresa; nuestro problema requiere una visión global. Una empresa "competitiva", inscrita en una industria o una nación no competitiva, es un artificio costoso que resulta de políticas cortoplacistas de protección por el Estado. A largo plazo, la única protección eficaz, tanto para la empresa como para la nación, es la competitividad. En este sentido, la apertura económica conlleva cierto riesgo social a corto plazo, pero representa a la vez una amenaza y un incentivo para que las empresas y las naciones forjen su competitividad global y aseguren su futuro.

La renovación económica y la competitividad no se lograrán por el solo esfuerzo de los gobernantes o de los empresarios. Requiere una estrategia global.

Esbocemos ahora las etapas que les permitirán a los gobernantes y a los empresarios diseñar una estrategia global de renovación y de competitividad.

1. Renovación

La estrategia de renovación comienza por abonar el terreno, es decir, crear las condiciones sociales, financieras y económicas que permitan planificar el futuro, tanto el de la nación como el de las empresas, en un contexto previsible aunque no siempre estable. Si el terreno no está abonado, el germen de la competitividad no puede crecer, o como decía a menudo Bruce Henderson, fundador del Boston Consulting Group, "al fusionar dos perros no se logra una vaca lechera, sino un perro más grande"; así, los bloques regionales conformados por países débiles, con mercados pequeños y bajo poder adquisitivo, y con industrias y empresas no competitivas, no van a transformarse milagrosamente en entidades económicas fuertes, por el solo hecho de haber unido sus debilidades. Es necesario renovar primero el contexto económico, político y social en el cual operan las empresas, para que éstas alcancen un grado de competitividad que asegure su supervivencia, su crecimiento y su rentabilidad dentro del bloque regional y, más ampliamente, en los mercados internacionales.

Hay que renovar primero, para poder forjar la competitividad.

Por otra parte, la renovación involucra tres planos interactivos: el consenso, la estabilización y el ajuste estructural.[6] El primero constituye el pilar político, el segundo, el pilar financiero, y el tercero, el pilar económico del plan de renovación (figura 7-4). A partir del consenso se logra la estabilización, y, gracias a la acción conjunta del consenso y la estabilización, se operan los cambios estructurales. Pero este circuito tiene su realimentación (línea puntuada) tanto en sentido positivo como negativo: el logro de la estabilidad permite afirmar el consenso, y el avance en los cambios estructurales consolida simultáneamente el consenso y la estabilización. Por el contrario, la ausencia de estabilización debilita el consenso, y la percepción de insuficiencias en la intensidad y en la profundidad de los cambios estructurales deteriora simultáneamente la estabilización y el consenso.

Como, por otra parte, el desarrollo económico sostenido y estable depende, inexorablemente, del logro de fuertes cambios

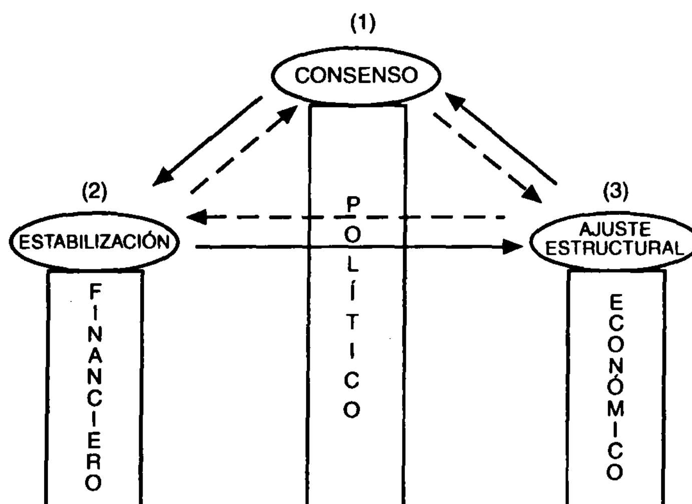


Figura 7-4: *Los tres pilares de la renovación*

estructurales, no queda otra alternativa para los planes de estabilización y crecimiento que acciones simultáneas en los campos de la estabilización y los cambios estructurales, en forma tal que se sostengan recíprocamente, consoliden el consenso y logren propulsar el desarrollo económico.

Un informe[7] en que se analizan los resultados obtenidos en las políticas de renovación en catorce países, muestra que la cuasisimultaneidad de las medidas en los distintos planos (político, financiero, económico) es la característica general más destacable de los planes exitosos de estabilización y crecimiento.

Los cambios estructurales implican, básicamente, una mejora significativa en la asignación de los recursos disponibles y en la eficiencia con que éstos se aplican al logro de resultados. Este proceso significa para el sector público una redefinición y una delimitación de su papel, seguido de una fuerte reestructuración, utilizando la privatización como un recurso privilegiado. En el sector privado, implica desregular, flexibilizar y reducir radicalmente los subsidios, con lo cual se mejoran sustancialmente la concepción y el funcionamiento del sistema tributario.

En general, y tanto para el sector público como para el privado, los avances deben dirigirse claramente hacia la desmonopolización, es decir, hacia mercados competitivos, interrelacionando los cambios organizacionales con los culturales. NO HAY COMPETITIVIDAD POSIBLE SIN MERCADOS COMPETITIVOS.

Para ello deben lograrse simultáneamente cuatro factores:

- Cambios en las reglas del juego, para que luego éstas mantengan su estabilidad.
- Una transformación de papeles y conductas, tanto en la actividad pública como en la privada. En los aspectos financieros, los cambios deben concurrir a mejorar significativamente la generación y la disponibilidad de los recursos, logrando un cambio de énfasis: de los circuitos de corto plazo y especulativos a la financiación de inversiones productivas y al fortalecimiento del mercado de capitales. Paralelamente se deben impulsar una reforma arancelaria y la apertura estructural de la economía, de manera tal que permitan una equilibrada inserción en los mercados internacionales.

- La asignación de tres papeles fundamentales al Estado, como:
  - Prestador (preferentemente eficiente) de los servicios esenciales.
  - Orientador económico.
  - Preservador de las reglas del juego.
- Una mejora sustancial en la competitividad "global" de los sectores privado y estatal mediante la ampliación de mercados, la generación de inversiones, una mayor productividad y la transferencia de personal. Es condición básica la transformación del ajuste fiscal inicial en un verdadero equilibrio fiscal, pasando de la reducción de los gastos y las inversiones estatales a la reestructuración profunda de ellos, acompañada de un sistema impositivo racional y eficaz.

En resumen, la renovación global involucra tres cambios concomitantes:

- El consenso político, sin el cual no habrá continuidad en la acción gubernamental; y, desde luego, habrá desconfianza del sector privado.
- La estabilización del contexto económico y financiero. No hay competitividad posible en un contexto mega o hiperinflacionario (más del 8% mensual), puesto que ambos contextos destruyen a la vez la demanda y la capacidad productiva de las empresas.
- Los cambios estructurales necesarios para establecer reglas del juego claras y honestas que rijan la relación Empresa ↔ Estado.

A la desconfianza tradicional entre los sectores privado y estatal debe suceder una colaboración efectiva con miras a fomentar el surgimiento de empresas competitivas en los mercados exteriores.

2. Competitividad

El tema de la competitividad nos lleva al dilema: ¿Planificación nacional o estrategia de posicionamiento internacional?

¿Cuál debiera ser el nivel de interacción entre el Estado y el sector empresarial? Esta pregunta, inevitablemente, atrae controversias feroces en todos los países. Los partidarios del *laisser faire* afirman que el Estado debe permanecer neutral en el proceso de determinación de las estructuras industriales y limitarse a ofrecer incentivos (v. gr.: subsidios) en el marco de una economía de mercado. Otros opinan que el Estado debiera orientar todos los recursos del país hacia algunos sectores o compañías susceptibles de competir eficazmente en los mercados exteriores.

¿Laisser faire o dirigismo?

Mientras los Estados Unidos han perdido competitividad y participación en los mercados exteriores en los últimos decenios como resultado de su política no intervencionista, el dirigismo total, o tal vez totalitario, de los países comunistas resultó un fracaso generalizado. Los que han ganado terreno en los últimos años son los países que han practicado la planificación indicativa, es decir, los que han aliado el dirigismo estatal a los mecanismos de una economía de mercado. Ejemplos: Singapur, Francia, el Japón.

La competitividad durable a cualquier nivel — nacional o empresarial — no es fruto de una bonanza sino de una estrategia. Y toda estrategia implica escoger: mercados, tecnologías, productos, canales de distribución, formas de pago, etc. Todas esas elecciones conducen a lo que en marketing llamamos un posicionamiento. Todos los libros de marketing enseñan que el posicionamiento es la clave de la competitividad, que hay que "enfocar" los recursos de la empresa ("Más vale ser grande en un sector pequeño que pequeño en un sector grande"), que el propósito de la estrategia empresarial es adquirir una posición de fuerza en un segmento, para luego defenderla y expandirla. Da la impresión de que los gobernantes no leen libros de marketing puesto que no aplican estos conceptos. Todo lo contrario, hablan de planificación nacional cuando el verdadero desafío es el posicionamiento internacional del país y del bloque regional al cual pertenece.

Obviamente, la tarea es políticamente peligrosa, puesto que

se trata de favorecer ciertas industrias a expensas de otras, ciertas empresas, ciertas formas de negocio y ciertos países de destino. Es decir, dejar de ayudar a algunas empresas e industrias o, por decirlo cínicamente, dejarlas morir. Y eso no se hace sin lágrimas y revueltas, y oposición política.

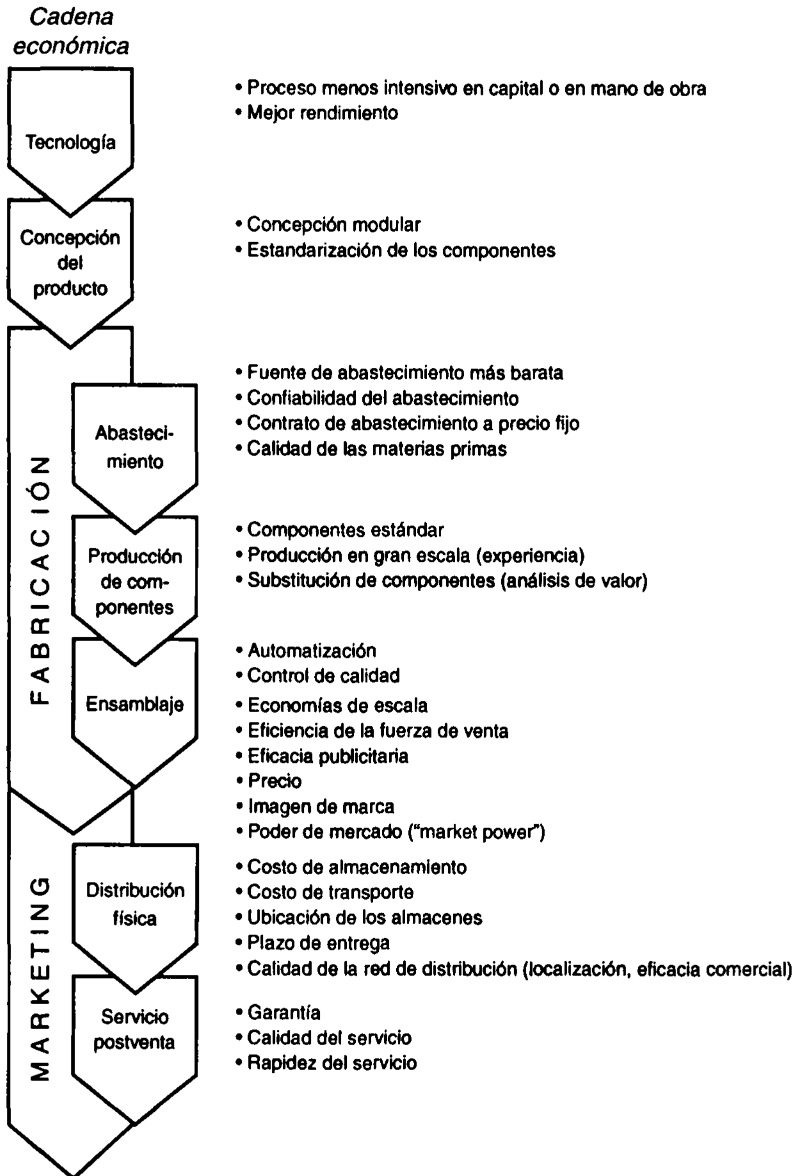
Sin embargo, la alternativa es clara: o diluir los recursos nacionales en nombre del principio igualitario, o concentrarlos en sectores/compañías/países donde su país pueda adquirir y defender una posición competitiva. En resumen, ¿planificación nacional o estrategia de posicionamiento internacional? Un bloque regional y cada país deben tener una estrategia de posicionamiento internacional: escoger sectores y países en los cuales concentrar su ataque comercial, y apoyar a las empresas que conducirán el ataque.

3. Estrategia diferenciada según los sectores

Dentro de una visión estratégica de posicionamiento internacional, el papel del Estado es favorecer la creación y el crecimiento de entidades económicas susceptibles de obtener y mantener un alto grado de competitividad externa, es decir, en los mercados exteriores. La capacidad de competencia externa es la verdadera medida de la competitividad, comoquiera que la otra competitividad — la interna — puede resultar de condiciones artificialmente creadas por el Estado (subsidios de fomento regional, monopolio estatal, protección arancelaria, etc.).

En las industrias poco intensivas en capital o en tecnología, la ayuda del Estado puede limitarse a identificar los mercados exteriores con mayor potencial para las empresas nacionales, estudiar toda la cadena económica del producto: desde la producción en el país de origen hasta el consumo en los países de destino, y guiar la estrategia de las empresas para que vean más allá de las exportaciones a corto plazo y establezcan posiciones competitivas sólidas en los eslabones-clave de la cadena económica (figura 7-5).

Dos ejemplos nos permitirán comprender mejor las implicaciones de nuestra propuesta:



Fuente: Sallenave, J. P.: *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma, Bogotá (1985).

Figura 7-5: *Cadena económica y posibles ventajas competitivas*

Ejemplo # 1: Barriles de roble

a. *Identificación de oportunidad:* Hay escasez de robles en Europa Occidental para fabricar barriles para la conservación del whisky y del vino. Francia y Escocia son los dos mercados potenciales más interesantes.

b. *Identificación de una compañía capaz de aprovechar la oportunidad:* Una compañía de Manizales (Colombia) fabrica barriles de roble, utilizando una variedad de roble que se encuentra en el departamento de Caldas y que es muy parecida al roble europeo.

c. *Estrategia:* Una agencia gubernamental y la mencionada empresa definen conjuntamente los requisitos para establecer y defender en Francia y en Escocia una posición competitiva durable y rentable. Esto involucra:

- Una investigación de los mercados objetivos.
- El diagnóstico de las fortalezas y las debilidades actuales de la empresa.
- La determinación del tipo y de la magnitud del aporte estatal necesario: tecnología, financiación, capital.
- La decisión de atacar o no atacar. Es una decisión conjunta y un compromiso para ambos: la agencia estatal no concibe su papel como el de un prestador pasivo de servicio sino como un socio, conjuntamente responsable del éxito o del fracaso de la empresa.

Ejemplo # 2: Flores

a. *Identificación del problema:* Aunque Colombia goza de una posición envidiable en las exportaciones de flores hacia los Estados Unidos, son los mayoristas de Nueva York y de Boston quienes dictan la utilidad de los productores y, de hecho, controlan la cadena económica de las flores. Mientras los floricultores colombianos no controlen la distribución en los Estados Unidos, no serán sino proveedores a merced de los mayoristas.

b. *Estrategia:* El gobierno y los gremios definen una estrategia con miras a ejercer cierto control sobre la distribución en los Estados Unidos a través, por ejemplo, de acuerdos contractuales de abastecimiento a largo plazo, de participación de capital por los proveedores en la cadena de distribución, o de integración parcial entre proveedores y distribuidores.

Se podrían desarrollar otros ejemplos de la pérdida de competitividad de industrias latinoamericanas por falta de control sobre los eslabones-clave de la cadena económica y de sus respectivas alternativas estratégicas, por ejemplo para la industria turística (en las manos de los "tour operators" extranjeros), por no hablar del mercado cafetero, de los minerales, etc.

En las industrias intensivas en capital (industrias pesadas, industrias tecnológicas, etc.) es donde el desafío es más grande, puesto que las empresas nacionales, en su mayoría, no gozan de ventajas comparativas naturales, como sería el caso para el productor de barriles de roble o los floricultores.

Por el costo, por la escasez de capital y por el atraso tecnológico que afectan a la mayoría de estas industrias, la única alternativa, distinta del abandono de estos sectores, es identificar nichos y evitar la competencia frontal.

El ejemplo de la India en el sector de la electrónica debiera inspirar algunas ideas útiles para los industriales latinoamericanos:

> En los años 70, la India se dio cuenta de que no podía rivalizar con los Estados Unidos, el Japón, Taiwan, etc., en la fabricación de computadores: no tenía ni la tecnología, ni la infraestructura industrial para hacerlo. Buscó entonces en la cadena tecnológica de la electrónica, donde podía explotar un nicho exitosamente. Encontró que podía producir software en mejores condiciones que otros países, por la disponibilidad en la India de muchos ingenieros informáticos de muy alto nivel que ganaban salarios inferiores en un 60% a los de sus homólogos norteamericanos o japoneses. Pero, ¿cómo venderles software made-in-India a los norteamericanos?
>
> En vez de tratar de exportar directamente el software de compañías de ingeniería locales, la India creó zonas francas

con las cuales atrajo a las compañías extranjeras para que produjeran su software en la India, con ingenieros locales, y lo reexportaran vía satélite, libre de impuestos. En paralelo, se desarrolló una industria local de software que prestaba asesoría a las compañías extranjeras, no sólo a sus subsidiarias en la India, sino también a las casas matrices en los Estados Unidos, Europa y el Japón. El resultado: empresas como Bell, Siemens, Hewlett-Packard, British Telecom, Texas Instruments, Honeywell, Wang, Citycorp, Data General, etc. tienen subsidiarias en la India, donde producen su software. La firma hindú Tata es una de las compañías de ingeniería informática más grandes del mundo, y la India se ha vuelto el tercer productor mundial de software. Rusia está en el proceso de desarrollar una estrategia similar.

4. Posicionamiento ¡a todos los niveles!

El posicionamiento es la clave de la competitividad y de la estrategia a todos los niveles: al nivel de la nación en el marco de su bloque regional, a nivel de una compañía dentro de su sector y su mercado.

La libertad de maniobra se gana gracias a un juego de posiciones, tanto en la estrategia militar como en el juego de ajedrez o en el comercio nacional e internacional.

A la larga, sólo la empresa competitiva subsiste, y sólo la nación competitiva tiene un poder estable. Sin embargo, más importante, y menos evidente, es que los dos niveles de competitividad no son independientes. Para lograr la competitividad global no es suficiente la colaboración del sector público y del sector privado; se requiere la acción conjunta en un verdadero juego de equipo que permita desarrollar una estrategia nacional, en la que se inscriban las estrategias de las empresas individuales.

A nivel nacional, y de los bloques regionales, es necesario elegir sectores claves en los que sea posible obtener un reconocimiento y una competitividad internacional.

A nivel de las empresas, éstas deben identificar lo interno de estos sectores objetivos, los mercados y los productos que puedan garantizar el mejor posicionamiento posible.

POSICIONAMIENTO = SEGMENTACIÓN × DIFERENCIACIÓN
de los mercados de los productos

Esta visión, en cierta medida ideal, de una acción conjunta entre los distintos agentes económicos requiere, como se ha planteado anteriormente, que se aseguren los tres pilares de la renovación (político, financiero y económico), pero, ante todo, supone una voluntad común y un cambio de actitud de ambos actores. Requiere, además, visión y aptitud para tomar decisiones que, forzosamente, no gustarán a todos. La vida es siempre más tranquila para quienes no eligen y prefieren quedar a mitad del camino ... donde a uno lo pueden atropellar.

Σ

En conclusión, la competitividad no depende únicamente de las políticas de la empresa. Es un fenómeno global que resulta de la interacción entre la *política industrial* de un país — o de un bloque regional — y las *estrategias empresariales.* El sector público y el sector privado deben, como un buen dúo de violines, armonizar sus acciones para lograr la competitividad internacional que, al fin y al cabo, es la verdadera competitividad.

Referencias

1 SMITH, ADAM, *The Wealth of Nations*, Random House, Nueva York, 1937.

2 RICARDO, DAVID, *The Principles of Political Economy and Taxation*, Dent & Sons, Londres, 1983.

3 PORTER, M., *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires, 1991.

4 LINDSAY, STACE, "La demanda y el cliente en el «diamante de la competitividad»", revista *Cámara de Comercio de Bogotá*, N° 90, mayo de 1994, página 21.

5 McLUHAN, M., POWERS, B. R., *La aldea global*, Gedisa Editorial, Barcelona, 1990.

6 BERTAGNINI, A., *El renacer de la comercialización ante el cambio estructural de la economía argentina*, Foro Americano de Administración y Marketing, Buenos Aires, 1990, páginas 7-17.

7 F.I.E.L., "Una transición ordenada hacia una economía de mercado", 1990, páginas 7-18.

Índice

En el contexto de la apertura económica que vivimos en América Latina, todas las organizaciones — incluso las entidades públicas — no tienen otra alternativa: competir o desaparecer.
La Gerencia Integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de mayor competitividad:

La ESTRATEGIA: Para definir a dónde debería ir la empresa y cómo alcanzar sus objetivos.

La ORGANIZACIÓN: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.

La CULTURA: Para animar a las personas y dinamizar la organización.

En este libro, Jean-Paul Sallenave, reconocido mundialmente como uno de los más destacados expertos en el campo de la planificación estratégica, nos hace descubrir las llaves de la competitividad. Más allá de los *conocimientos* necesarios para manejar una empresa como un todo (y no como una colección de divisiones empeñadas en luchas fratricidas), *LA GERENCIA INTEGRAL* enriquece el *entendimiento* del lector ante la pregunta fundamental:

¿Por qué triunfa una empresa donde otra fracasa?

GRUPO EDITORIAL
norma
INTERES GENERAL